



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

RELAÇÃO ENTRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – ESTUDO DE CASO

MESTRADO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

MESTRANDO: PEDRO MIGUEL DORES Nº 50032261

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR IVO DIAS

Relatório elaborado para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de
Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Junho de 2016

Agradecimentos

Porque a vida me têm ensinado que sozinho tudo se torna mais difícil e principalmente menos prazeroso, é com orgulho e grande satisfação que agradeço a todas as pessoas que de alguma forma ajudaram ou influenciaram a concluir este trabalho.

Ao Professor Ivo Dias por ter confiado nas minhas competências e ter dado a liberdade para irmos a meu ritmo, com profissionalismo e rigor orientou-me em direção ao sucesso.

A uma colega muito especial, Ana Isa Varela, um grande obrigado pela ajuda impagável na realização de todo o estudo.

À Cláudia Capelinha, que desde o primeiro dia facilitou e tornou possível a aplicação deste estudo, muito obrigado.

Aos meus sogros pelo apoio e ajuda familiar nos momentos mais difíceis e críticos de trabalho.

Às pessoas que todos os dias tenho o orgulho de conviver e principalmente partilhar grandes desafios, a Equipa People, os “*Pilares*”, mais que uma fonte de inspiração e admiração, um profundo agradecimento por tornarem tudo muito mais fácil e principalmente por compreenderem as fases críticas de trabalho.

Aos meus companheiros de luta que de forma inconsciente, sábado atrás de sábado, entre raspadinhas e gargalhadas, me recarregaram as baterias para ter força para nunca desistir.

Aos meus Pais, que sempre assistiram de longe a este percurso (as minhas desculpas), o meu eterno obrigado pelos valores que me transmitiram, pelo que sou hoje, devo-vos tudo.

O último agradecimento será sempre o mais importante, o primeiro. À minha família que no início éramos só 2 (Pedro e Rita) e hoje somos 4 (Pedro, Rita, Maria Francisca e “futura” Carlota). Obrigado pela paciência, inspiração, compreensão, dedicação, apoio, tudo, simplesmente obrigado por tudo, sem vocês nada disto varia sentido.

A ti meu pequeno ser, hoje com 2 anos, que me fazes sair do computador às 6h30 para um bom dia, os teus abraços, o teu sorriso, o teu “papá”, és a minha fonte de inspiração, fazes tudo fazer sentido. Sem o saberes já o és!!!

Índice

I. Introdução	1
II. Revisão da Literatura.....	4
1. Inteligência Emocional	4
1.1. Evolução Histórica.....	4
1. 2. Conceitos e Principais Modelos	6
1.2.1. Modelo de Mayer e Salovey	6
1.2.2. Modelo de Goleman	7
1.2.3. Modelo de Bar-On	8
1.3. Importância da Inteligência Emocional	12
1.4. Instrumentos de Medida	15
1.4.1. Instrumento de IE de Rego e Fernandes para a População Portuguesa.....	16
2. Liderança	18
2.1. Antecedentes.....	19
2.1.1. Teoria dos traços de personalidade.....	19
2.1.2. Teoria de Liderança Comportamental	20
2.1.3. Teoria de Liderança Situacional	20
2.1.4. Teoria de Liderança Transformacional.....	21
2.2.Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional	25
2.2.1. Principais contributos Teóricos e Empíricos	25
2.2.2. Estudos da Relação entre a Inteligência Emocional e Liderança	27
III. Metodologia	30
1. Opções Metodológicas.....	30
2. Modelo de Hipóteses e Investigação	30
3. Método.....	32
3.1.Caracterização da Organização	32

3.2. Participantes/Amostra.....	33
3.3. Instrumentos	35
3.4. Procedimentos.....	36
IV. Resultados e Discussão	37
1. Estatística.....	37
2. Análise Fatorial.....	38
2.1. Fiabilidade	38
2.2. Validade.....	41
2.3. Normalidade	43
3. Estudo das Hipóteses de Investigação	45
4. Discussão dos resultados	49
4.1. Limitações.....	50
4.2. Pistas para Investigações Futuras	51
V. Conclusão	52
VI. Referências Bibliográficas	54
VII. Anexos	59
Anexo A. Autorização para utilização dos questionários MLQ.....	60
Anexo B. Autorização para aplicação dos questionários MLQ	61
Anexo C. Autorização da empresa para aplicação dos questionários	62
Anexo D. Escala de Inteligência Emocional	63
Anexo E. Análise Descritiva da Amostra.....	66
Anexo F. Estatística Descritiva das Variáveis	67
Anexo G. Fiabilidade	68
Anexo H. Validade.....	71
Anexo I. Normalidade	72
Anexo J. Correlações.....	74

Índice de Quadros

Quadro 1 - Dimensões e sub-dimensões do modelo de Bar-On	9
Quadro 2 - Distinção entre o modelo de competências e o modelo misto	10
Quadro 3 - Distinção entre os 3 modelos (definição e principais competências)	11
Quadro 4 - Dimensões do Instrumento de Medida Inteligência Emocional (Rego & Fernandes)	18
Quadro 5 - Características da Liderança Transformacional e Transacional	23
Quadro 6 - Comparação das componentes da Liderança Transformacional com os modelos de Inteligência Emocional.....	27
Quadro 7 - Resumo da análise a estudos efetuados entre as variáveis Inteligência Emocional e Liderança Transformacional	29
Quadro 8 - Dimensões do Instrumento de Medida Liderança - MLQ	36
Quadro 9 - Médias por departamento da variáveis Inteligência Emocional e Liderança	37
Quadro 10 - Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach	39
Quadro 11 - Fiabilidade da Escala de Inteligência Emocional	39
Quadro 12 - Fiabilidade da Escala de Inteligência Emocional – Itens.....	40
Quadro 13 - Fiabilidade da Escala de Liderança Percecionada pelos Reports Diretos.....	40
Quadro 14 - Fiabilidade da Escala de Liderança Percecionada pelos Managers	41
Quadro 15 - Fiabilidade das Escalas – Resumo	41
Quadro 16 - Critérios de recomendação de validade estimada pelos testes KMO	42
Quadro 17 - Valor de KMO para a variável Liderança.....	43
Quadro 18 - Teste de Normalidade – Inteligência Emocional	43
Quadro 19 - Teste de Normalidade – Liderança Percecionado pelos Managers	44
Quadro 20 - Teste de Normalidade – Liderança Percecionado pelos Reports Diretos	44
Quadro 21 - Intensidade da Correlação	45
Quadro 22 - Coeficientes de Correlação das variáveis	46

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação	31
Figura 2 - Distribuição dos Managers e Reports Diretos com base no Género	33
Figura 3 - Distribuição dos Managers e Reports Diretos com base no Grupo Etário	34
Figura 4 - Distribuição dos Managers e Reports Diretos com base nas Habilitações Literárias	35

Lista de Abreviaturas

IE – Inteligência Emocional

EIE - Escala de Inteligência Emocional

LT – Liderança Transformacional

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire

MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

Resumo

No que concerne às competências e sucesso do líder a importância da Inteligência Emocional, está referenciada desde 1920, através do psicólogo Edward Thorndike, que salientou que o “melhor operário de uma fábrica pode não ser um bom capataz, por lhe faltar Inteligência social” (Goleman & Boyatzis, 2008). Com o decorrer dos anos, esta ideia foi-se tornando mais sustentada, reforçando a importância destas competências no líder, e não tanto as competências técnicas. Como concluído por Goleman, Boyatzis e McKee (2002), com base na investigação de anos, cerca de 500 modelos de competências de empresas globais. Esta ideia é também partilhada por Bass e Avolio (1994) (cit. in Megerian & Sosik, 1996), que referem que líderes que exibem níveis elevados de Inteligência Emocional, estão mais predispostos a apresentar comportamentos de Liderança Transformacional que líderes com níveis de Inteligência Emocional baixos.

O estudo tem como objetivo analisar a influência da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional percebida pelos colaboradores em relação aos líderes, assim como na Liderança auto percebida pelos managers. A amostra deste estudo foi de 41 reports e 12 managers da empresa Pepsico Portugal, que operam na sede. Os dados de Inteligência Emocional foram recolhidos através da escala de Rego e Fernandes (EIE) e a Liderança através do questionário MLQ de Bass e Avolio.

Os resultados obtidos confirmam a existência de relação entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional auto percebida, assim como com algumas das suas dimensões (Influência Idealizada e Consideração individual). No que concerne à Liderança Transformacional percebida, apenas se verificou relação entre Inteligência Emocional e a dimensão Influência Idealizada.

Palavras-chave: Estudo de Caso, Inteligência Emocional, Liderança, Liderança transformacional.

Abstract

With respect for the leader's skills and success, the importance of the Emotional Intelligence, has been the reference since 1920 by psychologist Edward Thorndike, where he pointed out that the "best worker in a factory can not be a good foreman, for lacking social intelligence" (Goleman & Boyatzis, 2008). With the years, this idea has become more sustained, reinforcing the importance of these leader skills, rather than technical skills. As completed by Goleman, Boyatzis and McKee, (2002) based on research years, about 500 models with global company skills. This idea is also shared by Bass and Avolio (1994) (cit. in Megerian & Sosik, 1996), which refers that leaders who exhibit high levels of Emotional Intelligence are more predisposed to introduce behaviours of Transformational Leadership, instead of leaders with low Emotional Intelligence levels.

The study aims to analyse the influence of Emotional Intelligence in Transformational Leadership by the perception of employees compared to the leaders, as well as self leadership perception by managers. The study sample of 41 reports and 12 managers of the company Pepsico Portugal, operating at headquarters. The Emotional Intelligence information was collected through the Rego scale and Fernandes (IEE) inquiry and Leadership through MLQ inquiry of Bass and Avolio.

The obtained results, confirm the existence of relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership self perception, as well as some of its dimensions (individual Idealized and Influence Consideration). Regarding the Transformational Leadership perception, only confirms the relationship between Emotional Intelligence and dimension influence Idealized.

Keywords: Case Study, Emotional Intelligence, Leadership, Transformational Leadership.

I. Introdução.

O tema da Inteligência Emocional ganha popularidade nos anos 90, quando o autor Daniel Goleman lança o seu livro denominado “Inteligência Emocional”, avançando com afirmações e estudos sobre a importância da Inteligência Emocional (IE) nos dias de hoje. O livro foi um sucesso e rapidamente o mundo se focou na temática e cada vez mais ficou sensibilizado para a questão “será a IE mais importante que o Quociente de Inteligência (QI)?”, como afirma o autor.

Certo é que o tema não tem apenas 20 anos, e já desde os anos 20 que o trabalho de Edward Thorndike, através das competências sociais (Bar-On, 2006; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1990) reforça a importância das mesmas no mercado de trabalho.

É, sem dúvida, um tema controverso, pois vários são os autores que durante os anos 90, apresentam diferentes conceitos sobre o Inteligência Emocional, sendo os mais importantes o modelo de Salovey-Mayer, que define este conceito como a capacidade de perceber, entender, gerir e usar as emoções para facilitar o pensamento (Mayer et al., 2002, cit. in Bar-On, 2006), o Modelo de Goleman, que considera o conceito como um vasto leque de competências e habilidades que impulsionam a performance e o desempenho (Boyatzis et al., 2001, cit. in Bar-On, 2006) e o modelo de Bar-On, que descreve o conceito como uma secção transversal inter-relacional das competências emocionais e sociais, assim como habilidades e facilitadores que têm impacto na Inteligência (Bar-On, 1997b, 2000, cit. In Bar-On 2006).

Durante os anos seguintes, houve uma preocupação generalizada dos investigadores em valorizar a temática da Inteligência Emocional, encontrando-se várias correlações que envolvem a Inteligência Emocional e outras variáveis, destaca-se os resultados apresentados por Mayer et. al. (2004, cit. in Woyciekoski & Hutz, 2009), onde revelam que um indivíduo com uma Inteligência Emocional superior apresenta as seguintes características: mais focado, analisa melhor as emoções, percebe o seu significado e consegue gerir melhor as emoções que os outros, assim como para resolver problemas emocionais, requer um esforço cognitivo mais baixo. Este indivíduo tende a ter melhores índices de Inteligência verbal, social, entre outras. Em relação ao seu comportamento, e no relacionamento com os outros, pessoas com valores elevados de Inteligência Emocional tendem a ter menos comportamentos negativos, de violência, fumar, excesso de álcool e drogas em comparação com os restantes.

Apesar das várias teorias de Liderança, uma em particular ganhou destaque nas últimas duas décadas, muito devido aos desafios que as organizações atravessam, num ambiente volátil e em constante mudança. A chamada de “Nova escola de Liderança” ganhou importância após

as investigações e teorias que surgiram na década de 90, principalmente com o trabalho de Bass (1995), com o modelo de Liderança Transformacional/Transacional, que foca a importância das qualidades emocionais do líder no envolvimento e motivação dos seus subordinados (Higgs, 2002; Hunt & Fitzgerald, 2013).

Liderança Transformacional é definida “como um processo que gera e constrói um nível extraordinário de influência nos seus colaboradores, promovendo um elevado nível de compromisso, atingindo resultados acima dos níveis normais de expectativa” (Bass & Avolio, 1990, cit in Hunt & Fitzgerald, 2013, p.30).

Verificou-se ao longo desta revisão a forte e importante relação da Inteligência Emocional com a Liderança Transformacional, mas com o evoluir desta análise observámos que a controvérsia que existe associada ao tema da Inteligência Emocional é também verificada nos estudos empíricos sobre a temática, pois se vários são os autores que apresentam estudos em que existe forte relação entre as variáveis, outros não encontraram os mesmos resultados.

O presente estudo tem então como objetivo estudar a influência da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional percebida pelos colaboradores em relação aos seus líderes e auto percebida pelos mesmos. Sendo um tema bastante recente e com poucos estudos empíricos, pretende-se com este estudo contribuir empiricamente para o reforço da importância da Inteligência Emocional junto dos Líderes e para o crescimento da temática a nível académico.

Espera-se encontrar uma relação positiva entre as variáveis Inteligência Emocional e Liderança Transformacional, isto é, confirmar, para o caso em estudo, se os líderes que evidenciam elevados níveis de Inteligência Emocional são percebidos pelos seus colaboradores e/ou auto percebem-se como líderes Transformacionais.

De modo a apresentar uma abordagem lógica de todo o estudo, organizou-se o trabalho com a seguinte estrutura.

No segundo capítulo pretende-se apresentar uma revisão da literatura, tendo por base as duas variáveis a estudar, Inteligência Emocional e Liderança Transformacional, visando uma revisão histórica dos conceitos, os seus principais autores e visões diferenciadoras, a importância do tema nos dias atuais e concluímos o capítulo, apresentando uma relação teórica e empírica das variáveis.

O terceiro capítulo destina-se à metodologia, envolvendo procedimentos, amostra, hipóteses e instrumentos. Por sua vez no quarto capítulo dar-se-á seguimento ao estudo com a apresentação dos resultados e discussão dos mesmos, relacionando com os estudos empíricos

realizados sobre o tema, fazendo referência às limitações do estudo e a futuras análises exploratórias. Por fim o quinto capítulo destina-se na conclusão do trabalho.

II. Revisão da Literatura.

Este capítulo será estruturado em 3 grandes pontos, centrados na temática do trabalho, a relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional. Nesse sentido, começar-se-á por abordar a temática da inteligência emocional, onde será apresentada a importância do tema nos dias atuais, a sua evolução histórica, os principais modelos e autores que são uma referência para o tema. De seguida, abordaremos o tema da Liderança, com uma breve síntese histórica da evolução das várias teorias de Liderança, entrando depois na Liderança Transformacional, a sua importância para o tema e para as organizações. Por fim, a relação entre estas duas variáveis, através de fundamentação teórica e empírica, sustentando a importância da temática.

1. Inteligência Emocional.

1.1. Evolução histórica.

Foi na década de 90 do século passado que o tema se popularizou e surgiram os atuais modelos e os principais autores, mantendo-se até aos dias de hoje como inalteráveis. Mas a referência ao tema remonta a muitos anos antes (1920) com o trabalho de Edward Thorndike, através das competências sociais (Bar-On, 2006; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1990; Rego & Fernandes, 2005a). Desde Thorndike (1920) que várias conceptualizações sobre o tema Inteligência Emocional-Social têm surgido, o que tem originado controvérsias e conflitos entre investigadores (Bar-On 2006; Woyciekoski & Hutz, 2009).

A literatura revela várias tentativas de combinar as componentes emocionais e sociais na construção do tema (Bar-On, 2006), como foi o caso de Howard Gardner (1983), com a publicação do seu livro (*Frames Mind*), onde propõe que não exista apenas um tipo único, monolítico, de Inteligência, que seja crucial para o êxito na vida, mas antes um amplo espectro de Inteligências, com variedades principais (Goleman, 1995).

Ao preconizar a Teoria das Inteligências Múltiplas, Gardner (1983) viria a considerar esta forma trabalhada por Thorndike como uma das sete inteligências, tendo-lhe identificado duas vertentes: (1) a intrapessoal, que é a capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos; e (2) a interpessoal, que envolve a capacidade de compreender os “estados de espírito” e os desejos dos outros e de agir com base nestes conhecimentos (Bar-On, 2006; Goleman, 1995; Rego & Fernandes, 2005a). Na conclusão desta análise, Bar-On (2006, p.2) afirma “Além disso, eu tenho mostrado que a Inteligência Emocional - Social é

composta por um número de competências intrapessoal e interpessoal, habilidades e facilitadores que combinam, para determinar a eficácia do comportamento humano”.

Goleman (1995, p.63) refere que “Nestes últimos anos, um número cada vez maior de psicólogos chegou a conclusões idênticas, concordando com Gardner. Estes psicólogos entre os quais se contam Sternberg e Salovey – adotaram um visão mais ampla da Inteligência, tentando reinventá-la em termos daquilo que é necessário para ter êxito na vida. E essa linha de investigação leva-nos diretamente de volta à admissão da importância crucial da Inteligência pessoal, ou Emocional”.

Apesar do primeiro modelo de definição de Inteligência Emocional (IE) ter sido apresentado no início dos anos 90, pelos autores Mayer e Salovey, é a meio da década que a temática atinge a sua popularidade através de Daniel Goleman (1995) com o lançamento do livro intitulado “*Emotional intelligence*” (Bar-On, 2006; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Woyciekoski, & Hutz, 2009). Apresentando uma definição com uma visão diferente dos primeiros autores (Mayer & Salovey), esta popularidade vem acentuar o conflito e choque entre modelos. Como apresentado nas suas publicações, Mayer e Salovey (1997) questionam as expectativas e afirmações infundadas de Goleman.

Uma das maiores contribuições de Mayer et al., (2000), para o campo de investigação da IE, refere-se ao fato de que sua teoria não se baseia em promessas incomuns relacionadas ao potencial da IE. Estes investigadores têm procurado expor as promessas e ditos populares referentes à IE como infundados, visto a falta de evidências capazes de sustentar tais afirmações. Mayer et al., (2000) enfatizam que cientistas académicos deveriam distinguir entre senso comum e a pesquisa científica, expondo também o mediatismo, na altura do lançamento do livro de Goleman em 1995, a que teve sujeito o tema com a cobertura dada pela revista Time em 1995, Mayer et al. (2000, p.2) referem “A combinação entre a ciência e o potencial humano, atraiu uma extensa cobertura mediática, culminando, quando a Time, Magazine questiona “What’s your EQ” na sua capa, afirmando “isto não é o QI. Não é um número. Mas muito provavelmente a IE será o melhor preditor de sucesso, redefinindo o que significa ser inteligente.”

1.2. Conceito e principais modelos.

No sentido de clarificar a questão, a *Encyclopedia of Applied Psychology* (Spielberger, 2004) sugeriu a existência de 3 principais modelos (Bar-On, 2006):

- O modelo de Salovey-Mayer define este conceito como a capacidade de perceber, entender, gerir e usar as emoções para facilitar o pensamento (Mayer et al., 2002);
- O Modelo de Goleman (1998) considera o conceito como um vasto leque de competências e habilidades que impulsionam a performance e o desempenho (Boyatzis et al., 2001);
- O modelo de Bar-On (1997b, 2000) descreve o conceito como uma secção transversal inter-relacional das competências emocionais e sociais, assim como habilidades e facilitadores que têm impacto na Inteligência.

Será sobre estes 3 modelos que irão centrar as atenções, no que concerne à definição de Inteligência Emocional. Durante a pesquisa bibliográfica outras referências foram encontradas, mas com a premissa de se ser assertivo e objetivo, “optamos por referenciar exclusivamente os 3 principais modelos desenvolvidos até hoje.

1.2.1. Modelo de Mayer & Salovey.

Numa primeira fase, Mayer e Salovey (1990, p.5) propõem como definição de Inteligência Emocional como “um subconjunto da Inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções do próprio e dos outros, discriminando e usando a sua informação para orientar o pensamento e as ações”.

Este conceito, está organizado em 3 níveis, (1) A análise e a expressão de emoções do próprio e dos outros; (2) Regulação de emoções do próprio e dos outros; e (3) Capacidade de adaptar a utilização de emoções.

Posteriormente, em 1997, os próprios afirmam que esta definição se encontra incompleta, referindo a ausência do pensamento pelos sentimentos e propõem uma definição mais completa, considerando que “a Inteligência Emocional envolve a capacidade para perceber, avaliar e expressar emoções, a capacidade para compreender a emoção e o conhecimento Emocional; e a capacidade para regular as emoções de forma a promover o crescimento Emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997 p.5).

Esta definição foi desenvolvida em torno de quatro dimensões (Mayer & Salovey, 1997):

- A primeira, designada de perceção, análise e expressão Emocional, refere-se à capacidade de identificar e expressar emoções, nos seus sentimentos, pensamentos e estados físicos,

assim como identificar e expressar as emoções nos outros, através da linguagem, sons, comportamentos, etc;

- A segunda, denominada por emoção como facilitadora do pensamento, refere-se à priorização de emoções e pensamentos na procura de informação importante; assim como a capacidade de gerar emoções no sentido de auxiliar julgamentos e memórias;
- A terceira, classificada por compreensão e análise emocional, diz respeito à capacidade de reconhecer emoções, incluindo emoções complexas, pensamentos de amor e ódio em simultâneo, assim como a capacidade de classificar emoções e reconhecer as relações entre as palavras e as próprias emoções;
- Por fim, a quarta, designada por regulação reflexiva das emoções, corresponde à capacidade para estar recetivo aos sentimentos e para monitorizar e regular reflexivamente as emoções, no sentido de promover crescimento emocional e intelectual.

1.2.2. Modelo de Goleman.

O Modelo de Goleman baseia o conceito de IE como um vasto leque de competências e habilidades que impulsionam a performance e o desempenho (Boyatzis et al., 2001, cit in Bar-On, 2006) e como uma competência para se gerir a si próprio e aos seus relacionamentos com os outros, tornando o trabalho em equipa eficaz, assim como a Liderança e a capacidade de previsão do futuro (Goleman, 1995).

Goleman destaca 5 Principais áreas de competências (1995, 1998, 2002):

- **Autoconsciência:** O reconhecer um sentimento enquanto ele está acontecer. As pessoas que têm uma certeza maior a respeito dos seus sentimentos governam melhor as suas vidas, tendo uma noção mais segura daquilo que realmente sentem a respeito das decisões que são obrigadas a tomar. Significa ter um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações;

- **Autogestão:** Lidar com as sensações de modo apropriado é uma capacidade que nasce do autoconhecimento. A capacidade de nos tranquilizar a nós próprios de afastar a ansiedade, a tristeza ou a irritabilidade e as consequências de não possuir esta aptidão básica. A autorregulação, que é como uma conversa interior contínua, é o elemento da IE que nos impede de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos. Esta competência enfatiza a sua importância para a Liderança, pois reforça a integridade, o que é, não apenas uma virtude pessoal, mas uma mais-valia organizacional;

- **Auto Motivação:** Mobilizar as emoções ao serviço de um objeto é essencial para centrar a atenção, para a auto motivação, para a competência e para a criatividade. As pessoas que possuem esta aptidão tendem a ser mais altamente produtivas e eficazes em tudo o que fazem;

- **Empatia:** Outra capacidade que nasce da autoconsciência, é a mais fundamental das aptidões pessoais. As pessoas empáticas são mais sensíveis aos subtis sinais sociais que indicam aquilo que os outros necessitam ou desejam. Competência também importante para a Liderança, devido à utilização crescente de equipas, o ritmo acelerado da globalização e à crescente necessidade de reter os talentos;

- **Gerir relacionamentos:** A arte de nos relacionarmos é, em grande verdade, a aptidão para gerir as emoções dos outros. São estas capacidades que estão na base da popularidade, da Liderança e da eficácia interpessoal. As pessoas que possuem bem desenvolvida esta capacidade saem-se bem em tudo o que tenha a ver com interações com terceiros, são estrelas sociais. Refere-se à aptidão de cada pessoa para gerir as suas relações com os outros. As pessoas tendem a ser bastantes eficazes na gestão das relações quando conseguem compreender e controlar as suas próprias emoções e manifestar empatia pelos sentimentos dos outros.

1.2.3. Modelo de Bar-On.

Este modelo define Inteligência Emocional como uma variedade de capacidades não cognitivas e *skills* que influenciam a nossa capacidade para ter sucesso em lidar com as exigências e pressão à nossa volta (Bar-On, 1997, cit in Mayer et al., 2000). O respetivo modelo está dividido em dimensões e sub-dimensões, conforme evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1

Dimensões e sub-dimensões do modelo de Bar-On

Dimensões	Sub-dimensões
Intrapessoal	Autoconhecimento Autoconsciência Emocional Assertividade Independência Auto realização
Interpessoal	Empatia Responsabilidade social Relacionamento interpessoal
Gestão do stress	Tolerância ao stress Controlo do stress
Adaptabilidade	Capacidade de análise da realidade Flexibilidade Resolução de problemas
Disposição geral	Otimismo Felicidade

Fonte: Adaptado de Bar-On (2006, p.4).

Mayer et al., (2000) apresentam uma distinção entre os 3 modelos, mais concretamente um modelo centrado nas aptidões cognitivas (modelo de competências), que valoriza as diferentes capacidades de lidar com as emoções, onde se insere o Modelo de Mayer & Salovey e um segundo modelo, denominado “mix model”, onde se inserem os Modelos de Bar-On e Goleman, que os autores argumentam ser uma combinação de capacidades, comportamentos e atributos de personalidade, onde se inserem os modelos de Goleman e Bar-On (Goleman, 2001; Mayer, et al., 2000).

O seguinte quadro resume as limitações e pontos fortes dos dois modelos sob o ponto de vista dos seus responsáveis por esta distinção.

Quadro 2

Distinção entre o modelo de competências e o modelo misto

	Pontos Fortes	Limitações
Modelo de Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o completamento adaptativo; - Baseia-se em competências; considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições; - Tem sido alvo de validação empírica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda que seja empiricamente validado o constructo é ainda recente e carece de estudos atinentes à sua validade preditiva; - Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, denota níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos).
Modelo Misto	<ul style="list-style-type: none"> - Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito; - Muitos dos traços nele contemplados revelam franca validade facial/aparente; - É bastante útil para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho; - Denota elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e o funcionamento das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns traços incorporados no modelo estão já consagrados nos modelos dos “cinco grandes” da personalidade; - Pouca clareza no modo como as competências são agrupadas; - O modelo não inclui apenas traços e competências, mas também resultados da IE (e.g., construção de laços interpessoais); - É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.

Fonte: Adaptado de Mayer et al. (2000b, p. 322) citado por Rego & Fernandes (2005b)

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos modelos apresentados no trabalho, referenciando os seus conceitos e competências.

Quadro 3

Distinção entre os 3 modelos (definição e principais competências)

Mayer & Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)
<p>Definição:</p> <p>IE é a capacidade das pessoas perceberem e entenderem as emoções. De modo mais formal, os autores sugerem a seguinte definição: a capacidade para perceber, avaliar e expressar emoções, a capacidade para compreender a emoção e o conhecimento Emocional; e a capacidade para regular as emoções em si próprio e nos outros.</p>	<p>Definição:</p> <p>IE é uma variedade de capacidades não cognitivas, e Skills que influenciam a nossa capacidade para ter sucesso em lidar com as exigências e pressão à nossa volta.</p>	<p>Definição:</p> <p>As capacidades definidas como IE, incluem autocontrole, zelo e persistência e a capacidade de auto motivação.</p> <p>Existe uma antiga palavra que representa o “corpo” das competências da IE: Carácter.</p>
<p>Principais áreas de competências e exemplos específicos</p> <p>Percepção e expressão das emoções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar e expressar emoções, nos seus sentimentos, pensamentos e nos estados físicos; - Identificar e expressar as emoções nos outros, linguagem, etc; <p>Assimilar emoções e pensamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar emoções e pensamentos na procura de informação importante; - Gerar emoções no sentido de auxiliar julgamentos e memórias; <p>Entender e analisar emoções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de reconhecer emoções, incluindo emoções complexas, pensamentos de amor e ódio em simultâneo; - Capacidade para entender os relacionamentos associados à mudança de emoções. <p>Regulação Reflexiva das emoções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para estar recetivo aos sentimentos; - Capacidade para monitorizar e regular reflexivamente as emoções, no sentido de promover crescimento Emocional e intelectual. 	<p>Principais áreas e competências específicas</p> <p>Intrapessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência Emocional; - Assertividade; - Auta atualização; - Independência. <p>Interpessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatia; - Relacionamentos interpessoais; - Responsabilidade social; <p>Gestão de stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolução de problemas; - Testes de realidade; - Flexibilidade. <p>Estado de espírito geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Felicidade; - Otimismo. 	<p>Principais áreas de competências e Exemplos específicos</p> <p>Autoconsciência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer um sentimento quando ele está acontecer; - Monitorizar sentimentos de momento a momento; <p>Autogestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manipular os sentimentos, de forma a que sejam apropriados; - Capacidade de se acalmar; - Capacidade para rapidamente afastar sentimentos como ansiedade, irritabilidade e melancolia. <p>Auto Motivação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Triagem das emoções em prol de um objetivo; - Adiar a gratificação e controlar a impulsividade; - Estar disponível para entrar no estado de “flow”. <p>Empatia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consciência empática; - Sintonia com o que os outros precisam ou querem. <p>Gerir relacionamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skills na gestão das emoções dos outros; - Interação com os outros.

Fonte: Adaptado de Mayer et. al., (2000)

1.3. Importância da Inteligência Emocional.

A importância atribuída e o impacto que a Inteligência Emocional tem na nossa vida pessoal e profissional, têm sido mais um tema de polémica junto dos principais investigadores e autores.

Certo que todos nós conhecemos pessoas que na escola eram mais ou menos inteligentes que nós e, passado uns anos, aqueles que eram perçecionados com mais inteligentes, o seu sucesso de vida e profissional não acompanhou o brilhantismo de outros tempos. Estará o desafio em encontrar as respostas sobre a que se deve essa situação? Decerto que não podemos atribuir fatores casuais como justificação. Esta foi uma das questões que Goleman (1995, p.55) focou no seu livro, apresentando alguns exemplos: “recordo-me de um meu colega de turma no Amherst College que tinha conseguido cinco pontuações perfeitas de 800 no SAT e noutros testes de aptidão antes de entrar. A despeito das suas formidáveis capacidades intelectuais, passava a maior parte do tempo a não fazer nada, deitava-se tarde e no dia seguinte faltava às aulas por ter dormido até ao meio-dia. Com tudo isto, demorou quase dez anos a terminar o curso”. Com o lançamento do seu livro em 1995, pretendeu desmistificar e foi sem dúvida alguma, um dos motivos para o best-seller, ou seja desvalorizar a importância dada durante anos ao QI (Quociente de Inteligência) e potenciar a importância da IE no nosso dia-a-dia e no sucesso da vida.

Há numerosíssimas exceções à regra de que o QI prediz o êxito. Na realidade, são mais as exceções do que a regra. Na melhor das hipóteses, o QI contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o êxito na vida, o que deixa 80% para os fatores para outras forças. Tal como notou determinado observador (Goleman, 1995). Goleman (1995, p.54) citando John Gottman (1994) refere que “a vasta maioria dos nichos que as pessoas acabam por ocupar na sociedade é determinada por fatores que nada têm a ver com o QI e que vão desde a posição social à sorte”.

Goleman, com a publicação do seu livro em 1995, oferece vários exemplos, de como o QI está sobrevalorizado, são o caso de Richard Herrnstein e Charles Murray, cujo livro “The Bell Curve” atribui uma importância primária ao QI, admitem isto; tal como fazem notar,

“Talvez seja certo que um caloiro com uma pontuação de 500 no STA (Scholastic Aptitular Test – Teste de Aptidão Escolar) de matemática não deve alimentar grandes esperanças de vir a ser matemático; mas se em vez disso o seu objetivo for ser um homem de negócios, chegar a senador ou ganhar milhões de dólares nada o obriga a pôr de parte os seus sonhos (...) A relação entre as pontuações dos testes e este

tipo de êxito é mínima em comparação com a totalidade das outras características que a pessoa traz para a vida” (Herrnstein & Murray, p.66, 1994, cit in Goleman 1995).

Goleman evidencia também o trabalho de George Vaillant (1977, cit. in Goleman, 1995), onde reforça que o QI pouco contribui para explicar os destinos diferentes de pessoas com mais ou menos as mesmas promessas, instrução e oportunidades. Quando noventa e cinco alunos de Harvard, das classes dos anos 40 – Uma época em que as principais universidades eram frequentadas por pessoas com uma gama de QI mais ampla do que hoje acontece foram acompanhados até à meia-idade, verificou-se que aqueles que tinham obtido as notas mais elevadas na universidade não eram particularmente bem-sucedidos, em comparação com os colegas menos dotados, no que respeitava a salário, produtividade ou estatuto nas respetivas áreas. Nem obtinham maiores satisfações da vida, nem eram mais felizes com os amigos, a família ou as relações amorosas.

Apesar da sustentabilidade empírica que Goleman pretendeu oferecer à problemática, nunca se conseguiu provar academicamente as suas afirmações, ganhando desde logo críticos às suas afirmações e publicações. Os casos mais notórios foram de Mayer & Salovey que, para além de contrariarem a sua definição de IE, questionam a ausência de estudos empíricos válidos sobre as polémicas afirmações de Goleman. Certo é que, durante os anos seguintes, houve uma preocupação generalizada dos investigadores em valorizar a temática da Inteligência Emocional, encontrando-se várias correlações que envolvem a Inteligência Emocional e outras variáveis:

- Mayer (2001) reforça que de fato têm existido investigações que comprovam a relação entre a Inteligência Emocional e a satisfação no trabalho, assim como a performance. É verdade que nenhuma delas revela ser mais importante que a Inteligência, mas são fatos promissores;
- Wong & Law (2002), citados por Rego & Fernandes (2005a), notaram que a IE dos líderes se correlaciona fortemente com a satisfação e o empenhamento dos colaboradores;
- Ciarrochi et al., (2000) citados por Rego & Fernandes (2005a), verificaram que a IE se relaciona com a satisfação com a vida, mesmo depois de se controlarem variáveis como o QI e outras variáveis de personalidade;

- Matthews et al., (2002), citados por Woyciekoski & Hutz, (2009 p.6) referem que “cada vez mais psicólogos têm referido que a capacidade de compreensão das emoções em si e nos outros, constitui um aspeto crucial para uma vida satisfatória.”;
- Mayer et al., (2000) argumentaram que pessoas inteligentes emocionalmente deveriam ser melhor sucedidas ao responder a situações de *stress*, porque elas seriam mais capazes de avaliar as suas emoções e, portanto, regulá-las;
- Da mesma forma, Mayer et al., (2000) sugeriram que a IE poderia contribuir com os comportamentos organizacionais, especialmente no que se refere ao desempenho do indivíduo no seu trabalho, bem como às relações interpessoais estabelecidas neste ambiente. Além disso, tem sido observado o uso de testes de IE em seleção de pessoas, especialmente nas organizações ocidentais. Isso porque, cada vez mais, as empresas reconhecem a relevância das capacidades relativas à IE, as quais constituiriam, de acordo com alguns autores, elementos vitais para o bom funcionamento de uma organização (Woyciekoski & Hutz, 2009);
- Mayer et. al., (2004) relevam que um indivíduo com um IE superior apresenta as seguintes características: mais focado, analisa melhor as emoções, percebe o seu significado e consegue gerir melhor as emoções que os outros, assim como, para resolver problemas emocionais, requer um esforço cognitivo mais baixo. Este indivíduo tende a ter melhores índices de Inteligência verbal, social, entre outras. Em relação ao seu comportamento, e no relacionamento com os outros, pessoas com valores elevados de IE tendem a ter menos comportamentos negativos, de violência, fumar, excesso de álcool e drogas em comparação com os restantes.

Apesar da importância da IE não ter o impacto que Goleman expôs, em 1995 como a melhor “ferramenta” para prever o sucesso, todos os autores e investigadores analisados concordam e identificam vários fatores da vida pessoal e profissional, relacionados com a Inteligência Emocional, podendo-se então concluir que, tanto na vida pessoal, como na profissional, não devemos ignorar a importância e impacto que a IE pode ter.

1.4. Instrumentos de Medida da Inteligência Emocional.

Toda a evolução histórica do conceito da IE, como verificada anteriormente, está marcada por acentuadas diferenças e controvérsias entre os principais autores. Os instrumentos de medida apresentados por Mayer & Salovey, Bar-On e Goleman não fogem à regra e são também alvo de ausência de consenso entre os investigadores acerca de qual o melhor método (Dulewicz & Higgs, 2000, cit. in Rego & Fernandes, 2005a).

Com o crescente interesse na temática e pelo fato de ser um tema muito recente, a pesquisa em IE expandiu-se na última década e atualmente conta com inúmeros instrumentos de avaliação, conforme apontaram Brackett e Mayer (2003), citados por woyciekoski, e Hutz, (2009). Dando continuidade à premissa de ser assertivo e objetivo, serão apresentados os instrumentos de medida dos 3 modelos de IE (Mayer, Salovey & Caruso, Goleman e Bar-On).

Mayer, Salovey e Caruso desenvolveram vários modelos de medição, sendo o mais recente o modelo MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), considerado um teste de competências, com uma estrutura tetradimensional, composta pelas seguintes dimensões: (1) percepção e expressão das emoções; (2) facilitação emocional do pensamento (uso da inteligência emocional); (3) compreensão emocional e (4) gestão das emoções. Este instrumento compete com os modelos mistos de Goleman e Bar-On. Na aplicação deste instrumento o indivíduo é induzido a desempenhar diversas tarefas, entre as quais a resolução de problemas que implicam/pressupõem haver uma resposta “correta” e, portanto, reveladora de mais elevada IE. Entre as maiores dificuldades inerentes a estes testes estão a dificuldade de selecionar as tarefas mais pertinentes e a de determinar a resposta mais condizente com o conceito de IE (Mayer et. al., 2000; Mayer et. al., 2004; Rego & Fernandes, 2005a).

O instrumento de medição utilizado por Goleman mais conhecido por *Emotional Competence Inventory*, desenvolvido por Boyatzis e Goleman, engloba 18 competências que se organizam sob 4 dimensões: (1) conhecimento das emoções próprias; (2) gestão das emoções; (3) reconhecimento das emoções nos outros e (4) gestão dos relacionamentos. Considerado um dos modelos mistos, pois engloba aspetos da personalidade e do carácter, é descrito como um instrumento de informadores, ou seja, é solicitado a observadores (colegas de trabalho, superiores hierárquicos, entre outros) que analisem um indivíduo face a algumas afirmações.

Esta forma de obter a informação tem a vantagem de evitar os enviesamentos potencialmente advenientes das auto descrições (e.g., um indivíduo com fraca autoconsciência das suas emoções não terá autoconsciência para se descrever adequadamente nessa competência

emocional). Mas comporta diversos riscos. Por exemplo, só é válida para comportamentos observáveis, pois as capacidades mentais, sendo intrínsecas ao próprio indivíduo, não podem ser acedidas desta forma (Hay Group (2005); Mayer et. al., 2000; Rego & Fernandes, 2005a). O instrumento de medição utilizado por Bar-On, denominado Emotional-Social Intelligence (ESI), é um questionário de autorrelato que mede o comportamento da inteligência emocional e social, que fornece uma estimativa da inteligência emocional-social. O EQ-i foi a primeira medida do seu tipo a ser publicado por uma editora psicológica (Bar-On, 1997^a, cit in Bar-On, 2006). Em resumo, o EQ-i contém 133 itens na forma de frases curtas e emprega uma escala de 5 pontos de resposta com uma variação de "muito raramente ou não é verdade em mim" (1) a "muito frequentemente verdadeiro em mim ou verdadeiro em mim" (5).

Nos questionários com estas características, os indivíduos são convidados a autodescreverem-se mediante as respostas a diversas afirmações. Presume-se que as pessoas denotam capacidades de autoanálise e de autoconhecimento, mas há razões para supor a possibilidade de as pessoas perfilharem um autoconceito desajustado (Taylor & Brown, 1988, cit. in Rego & Fernandes, 2005a).

Apesar das limitações referidas, este método tem diversas vantagens, como apresenta Salovey et al., (2001) citado por Rego & Fernandes (2005a): (1) é de mais fácil aplicação; (2) permite recolher respostas de um maior número de respondentes e (3) é mais barato. E cabe referir que diversas medidas desta natureza têm denotado consistências internas satisfatórias e validade preditiva assinalável.

1.4.1. Instrumento de Inteligência Emocional de Rego & Fernandes para a População Portuguesa.

O modelo, desenvolvido e validado pelos autores para a população portuguesa, baseou o seu quadro teórico nos modelos mistos, pelas seguintes razões: (1) os itens em que assenta a validação do constructo foram recolhidos em literatura diversa – tanto a atinente ao modelo de competências mentais quanto a que concerne a diversos modelos mistos; (2) as dimensões emergentes do estudo fatorial/dimensional contemplam, para além das competências mentais, outros traços e competências (e.g., empatia) (Rego & Fernandes, 2005b).

Inicialmente composto por 96 itens, os autores redigiram os mesmos tendo por base 3 fontes: (1) alguns foram recolhidos na literatura; (b) outros foram redigidos com base na interpretação semântica que os autores fizeram de diversa literatura também respeitante ao tema e (c) 23 foram redigidos com base na experiência e na sensibilidade dos autores para a

matéria. Esta última fonte foi sobretudo enquadrada pelo tetra modelo de Mayer e Salovey (1997) (Rego & Fernandes, 2005a). Foi posteriormente adaptada pelos autores para as versões com 41 e 23 itens, devidamente testada e validada para o efeito pelos autores, através da aplicação dos respetivos questionários a diferentes amostras.

A análise das componentes principais, executada pelos investigadores sugeriu um modelo hexadimensional: (1) sensibilidade emocional; (2) empatia; (3) compreensão das emoções próprias; (4) auto-encorajamento; (5) compreensão das emoções dos outros e (6) autocontrolo emocional.

O instrumento demonstrou uma relação positiva significativa entre as diversas dimensões da IE, bem como uma relação positiva entre todas as dimensões da IE com a satisfação na vida, sendo a mais relevante com o autocontrolo emocional (Rego & Fernandes, 2005a).

No quadro seguinte os autores apresentam uma relação do instrumento de medida, organizado pelas suas dimensões, onde fazem corresponder cada item do questionário, mas também o que pretende analisar e a referência a outros modelos.

Quadro 4

Dimensões do Instrumento de Medida IE (Rego & Fernandes)

Fatores	Questões	Analisa	Referência aos modelos
(1) Sensibilidade emocional;	1; 2; 4; 8; 9; 12; 14; 15; 18; 24; 27; 29; 38	- Atenção às próprias emoções; Sensibilidades às emoções dos outros; - Autocontrole perante as críticas dos outros;	- Facilitação emocional do pensamento (Tapia, 2001); - Percepção e expressão de emoções (Mayer e Salovey, 1997); - Autoconsciência (Boyatzis <i>et al.</i> , 2000).
(2) Empatia;	5; 11; 16; 20; 26; 34; 39	- Relacionado com o contágio emocional e a “sintonia” do indivíduo com as pessoas com quem se relaciona.	- Parcialmente com a categoria “regulação reflexiva das emoções” (Tapia, 2001); - Percepção e expressão emocional (Salovey <i>et al.</i> , 2002).
(3) Compreensão das emoções próprias;	3; 19; 25; 33; 37; 41	- Grau em que o indivíduo compreende os seus sentimentos e emoções, assim como as suas respetivas causas.	- Percepção, avaliação e expressão de emoções (Tapia, 2001); - Avaliação das emoções próprias (Wong & Law, 2002); - Compreensão emocional (Mayer & Salovey, 1997).
(4) Auto-encorajamento;	13; 22; 28; 30; 36; 40	- Uso das emoções; - Capacidade de um indivíduo se automotivar e encorajar.	- Regulação das emoções (Wong & Law, 2002); - Aplicação do conhecimento emocional (Tapia, 2001); - Autogestão (Boyatzis <i>et al.</i> , 2000).
(5) Compreensão das emoções dos outros;	7; 21; 31; 35	- Compreensão das emoções dos outros;	“Compreensão emocional” (Mayer & Salovey, 1997); - Avaliação das emoções dos outros” (Wong & Law, 2002).
(6) Autocontrolo emocional.	6; 10; 17; 23; 32	- Grau em que o indivíduo é capaz de controlar as suas emoções em situações de forte carga emocional; - Capacidade do indivíduo para se redirecionar e priorizar o pensamento com base em sentimentos e emoções associadas.	- Utilização das emoções Wong & Law, 2002); - Utilização reflexiva das emoções (Tapia, 2001); - Gestão das emoções (Mayer & Salovey, 1997).

Fonte: Adaptado de Rego & Fernandes (2005a)

2. Liderança.

O tema da Liderança não pode ser considerado um tema recente, pois há mais de 100 anos que é estudado, mas com a crescente preocupação e exigência nas organizações, o líder tem cada vez mais um lugar de destaque no sucesso das suas equipas, sendo mesmo considerado a área das ciências sociais mais estudada (Bass, 2008, cit. in Day & Antonakis, 2012), o que coloca o tema na ordem do dia, tanto a nível académico, como empresarial. Para termos

noção, em 1999, foram produzidas mais de 2000 publicações sobre Liderança (Goffee & Jones, 2000, cit. in Higgs, 2002).

Devido às inúmeras teorias sobre Liderança, é difícil apresentar uma definição consensual, derivado dos diferentes pontos de vista dos autores e investigadores (Fred Fiedler, 1971) citado em Day e Antonakis, 2012 (p.1) refere que “existem tantas definições de Liderança como tantas teorias, e existem quase tantas teorias como psicólogos a estudar esta ciência”.

2.1 Antecedentes.

Tendo em vista as inúmeras teorias estudadas e definidas, optámos por realizar um breve resumo das que considerámos mais influentes na evolução histórica deste conceito, concretamente as teorias de Traços de Personalidade, de Liderança Comportamental, de Liderança Situacional e de Liderança Transformacional.

Centraremos mais o nosso trabalho na última teoria (Liderança Transformacional) pela sua relação como as emoções, como veremos mais à frente.

2.1.1. Teoria dos Traços de Personalidade.

Durante o início do séc. XX, estudou-se e conclui-se que era possível identificar e isolar algumas características, que posteriormente poderiam ser usadas para escolher e seleccionar profissionais para cargos de Liderança (Bolden, 2004; Day & Antonakis, 2012).

Com o crescente estudo, chegou-se à conclusão que tal teoria não teria fundamentação, onde os seus estudos foram perdendo força, como refere Day e Antonakis (2012, p.7) “derivado das interpretações pessimistas das últimas descobertas pelos principais investigadores da área, a teoria de personalidade foi perdendo força”. Apesar disso, algumas generalizações poderão existir, como reforçou Stogdill (1974, cit. in Bolden, 2004), apresentando algumas características que, caso se verifiquem, estamos na presença de um potencial líder, caracterizado por, forte responsabilidade, foco no cumprimento completo da tarefa, persistência no cumprimento dos objetivos, criatividade na resolução de problemas, autoconfiança, sensibilidade para a identidade pessoal, boa vontade para aceitar consequências das suas decisões e atos, capacidade para absorver o *stress* interpessoal, boa vontade para tolerar frustração e atrasos e capacidade para influenciar o comportamento dos outros.

2.1.2. Teoria de Liderança Comportamental.

Derivado do recente pessimismo pelo insucesso da Teoria de Traços de Personalidade, investigadores de liderança iniciaram, nos anos 50, o estudo do estilo de Liderança Comportamental (Day & Antonakis, 2012). Esta linha de investigação focou-se no comportamento que os líderes apresentavam e na forma de tratar os colaboradores (Bolden, 2004). Esta teoria surge como uma alternativa à anterior, tendo em consideração o que os líderes fazem excluindo as suas características (Bolden, 2004). O interesse nesta abordagem surgiu em grande parte do trabalho de Douglas McGregor (1960), que propôs que o estilo de gestão e liderança é influenciado pelos pressupostos das pessoas sobre a natureza humana.

No entanto, os investigadores vêm-se novamente em crise, no que concerne à definição de Liderança, por causa dos resultados contraditórios entre o estilo de Liderança Comportamental e os resultados alcançados (Day & Antonakis, 2012). Ou seja, não existia nenhuma evidência consistente de um estilo de Liderança universalmente preferido.

A partir destas inconsistências, investigadores concluíram que o sucesso do estilo de Liderança Comportamental deveria passar por uma abordagem situacional. Como resultado, em 1960, investigadores começaram a focar-se na teoria de Liderança Situacional (Gardner et al., 2010 cit. in Day & Antonakis, 2012).

2.1.3 Teoria de Liderança Situacional.

Enquanto a Teoria Comportamental introduziu a noção de diferentes estilos de liderança, com base no comportamento das pessoas, autores e investigadores concluem hoje que nenhum estilo de Liderança é certo e aplicável a todos os líderes. Em vez disso, as teorias situacionais foram desenvolvidos para indicar que o modelo a ser utilizado é dependente de fatores tais como, a situação, as pessoas, a tarefa, a organização, e outras variáveis ambientais (Bolden, 2004).

Esta ideia é reforçada pelo trabalho de Fiedler (1964, 1967, Cit. in Bolden, 2004) onde se propõe que não existe um caminho para o líder e que este deve adaptar o seu estilo com base na situação. Hersey e Blanchard (1969, 1977, 1988, Cit. in Bolden, 2004) reforçam, para além de confirmar estas conclusões, acrescentam ainda que é possível esta adaptação e que o nível de desenvolvimento dos subordinados é talvez o fator de maior impacto para o estilo do líder.

A teoria de Liderança Situacional tem o seu crédito, muito devido a Fiedler (1967, 1971), que afirma que “a relação entre o líder e os membros da sua equipa, e a sua posição de poder determina a eficácia do seu estilo de Liderança” (Day & Antonakis, 2012, p.9).

Esta foi mais uma teoria que foi perdendo êxito e preponderância no meio, à semelhança das anteriores apresentadas. Como refere Gardner *et al.* (2010 cit. in Day & Antonakis, 2012), apenas 1 % dos artigos publicados na “Leadership Quarterly” se focam na Teoria Situacional.

2.1.4. Teoria da Liderança Transformacional.

Liderança Transformacional é definida “como um processo que gera e constrói um nível extraordinário de influência nos seus colaboradores, promovendo um elevado nível de compromisso, atingindo resultados acima dos níveis normais de expectativa” (Bass & Avolio, 1990, cit in Hunt & Fitzgerald, 2013, p.30).

Apesar das várias teorias de Liderança, uma em particular ganhou destaque nas últimas duas décadas, muito devido aos desafios que as organizações atravessam, num ambiente volátil e em constante mudança. A chamada de “Nova escola de Liderança” ganhou importância após as investigações e teorias que surgiram na década de 90, principalmente com o trabalho de Bass (1995), com o modelo de Liderança Transformacional/Transacional, que foca a importância das qualidades emocionais do líder no envolvimento e motivação dos seus subordinados (Higgs, 2002; Hunt & Fitzgerald, 2013).

Enquanto as teorias tradicionais de Liderança sugerem que, no futuro o líder, deve planear, controlar e coordenar, de forma racional, para atingir os objetivos da empresa, as teorias sobre uma Liderança Carismática e Transformacional sugerem que, nos dias de amanhã, os líderes se devem envolver emocionalmente com os liderados, no sentido de potenciar e superar as expectativas de performance das organizações (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1989; Covey, 1990; Hesselbein et al., 1996; House, 1995; Shamir, House & Arthur, 1993; cit in Megerian & Sosik, 1996).

A primeira referência na literatura, sobre a temática de Liderança Transformacional, está associada ao trabalho de Downton (1973) denominado “Rebel Leadership”. Posteriormente, o termo foi concetualizado, em 1978, por Burns, no seu livro intitulado *Leadership* (Hunt & Fitzgerald 2013; Maranville, 1995). Burns usou o termo de Liderança Transformacional para focar o tipo de interação que resulta em níveis elevados de envolvimento, motivação e compromisso (Hunt & Fitzgerald 2013). Na continuação do trabalho de Burns, em 1985, Bass no seu livro “*Leadership and Performance Beyond Expectations*” apresenta a sua teoria e

modelo de Liderança Transformacional. Este modelo foi melhorado posteriormente por Bass e Avolio através do desenvolvimento do modelo FRL (Full-range of Leadership), que serviu de base em 1990 para o questionário MLQ (Maranville, 1995).

O FRL apresenta 3 formas de Liderança (Maranville, 1995):

- Laissez-faire, caracterizada por ausência de Liderança, absentismo. Sugere mesmo o evitar e agir de forma passiva em relação às necessidades da empresa;

- Transacional, que está dividido em 3 tipos, (1) Gestão por exceção – passivo: O líder espera passivamente pelos desvios de comportamento, agindo após estes desvios. Apesar do líder agir, o FRL continua a considerar este tipo como inativo e ineficaz; (2) O segundo tipo é o líder gestão por exceção – ativo. Este age ativamente e monitoriza os desvios do padrão esperado, enquanto toma ações corretivas e (3) O terceiro tipo recompensa contingentemente, é visto como o mais ativo e efetivo dos 3.

- Transformacional, em que os líderes transformacionais motivam os outros a produzirem mais do que inicialmente estava previsto. Este modelo é considerado o mais ativo e efetivo do modelo de Bass e Avolio.

Inicialmente, em 1985, Bass faz assentar o modelo em 7 fatores de Liderança Transacional e Transformacional que, após alguns anos de várias discussões teóricas e empíricas sobre o assunto, propõe um modelo com menos um fator. Neste caso, verificou-se a junção do fator Carisma com a Inspiração, pois empiricamente não se verificavam diferenças. Estes seis fatores estão divididos na seguinte organização: três transformacionais, um transacional e dois de gestão por exceção, com as características constadas no quadro 5 (Avolio, Bass & Jung, 1999),

Quadro 5

Características da Liderança Transformacional e Transacional

	Liderança Transformacional
Carisma/Inspiração	Oferece visão e sentido de missão, promove o orgulho, respeito e confiança. Comunicação de grandes expectativas, utilizam símbolos para concentrar esforços, expressa-se de formas simples, grandes e importantes propósitos. Oferece aos colaboradores uma visão clara do propósito, é um modelo para a conduta ética e constrói uma identificação com o líder e sua visão articulada;
Estimulação intelectual:	Promove a Inteligência, o raciocínio, e a resolução de problemas; Coloca os colaboradores a questionarem os verdadeiros caminhos para a resolução de problemas, e encoraja-os a questionar os métodos que utilizam no sentido da sua melhoria.
Consideração individualizada	Oferece atenção individualizada, trata cada empregado individualmente, postura de <i>coaching</i> , apoio, suporte. Foco em avaliar e entender as necessidades de cada colaborador e desenvolvimento contínuo até atingir todo o seu potencial.
Recompensa Contingente	Liderança Transacional Contratos de troca de recompensas pelo esforço, promessa de recompensas por bom desempenho, reconhecimento de realizações. Clarificação do que é esperado do colaborador e quais as recompensas se forem atingidos os níveis exigidos.
Gestão por Exceção (Ativo)	Foco e intervenção, para desvios de regras e normas, toma medidas corretivas; Foco na monitorização da execução das tarefas, para qualquer problema que possa surgir e correção desses problemas para manter os níveis atuais de desempenho
Gestão por Exceção (passiva)	Só intervêm apenas se os standards não forem cumpridos; Tende a intervir apenas depois dos problemas surgirem, no sentido de correção, e muitas vezes evita tomar qualquer decisão.

Fonte: Adaptado de Avolio et al., (1999) e de Bass, (1990)

Estes 6 fatores completam o modelo FRL (Full Range Model), mas numa análise mais específica ao Questionário de medição de Bass e Avolio (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), identificam-se 4 características do comportamento dos líderes transformacionais: consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e influência idealizada, justificando que este tipo de Liderança se verifica quando estão presentes as 4 características, que estes denominam como os 4I's (Bass & Avolio, 1994 cit. in Maranville, 1995; Mathew & Gupta, 2015; Megerian & Sosik, 1996).

Assim, primeiro temos a “influência idealizada” que sugere que líderes transformacionais são um modelo que promove o respeito, admiração, e competição dos colaboradores. Em segundo, a “motivação inspiradora”, que indica que o líder demonstra visão, desenvolve o “commitment” nessa visão, e entusiasma os colaboradores a desafiarem-se para atingir essa

visão. O terceiro “T”, que os autores denominam de “estimulação intelectual”, que refere que o líder Transformacional consegue promover a criatividade e inovação, desafia os outros com os seus problemas e os caminhos para solucionar problemas antigos. A última característica, “consideração individualizada”, revela a função de mentor e de *coaching* do líder, que conhece as necessidades e potencial dos seus colaboradores (Megerian & Sosik, 1996).

Apesar do modelo de Bass e Avolio apresentar 3 estilos de Liderança, é sobre o estilo Transformacional que os autores e investigadores associam uma Liderança eficaz e de sucesso, muito em comparação com o estilo transaccional. Senão vejamos, por exemplo, líderes transacionais trabalham dentro das suas culturas organizacionais, seguindo normas, regras e procedimentos; líderes transformacionais mudam a sua cultura, primeiro no sentido de a compreender e, em seguida, realinhando a cultura da organização com uma nova visão e uma revisão dos seus pressupostos, valores e normas (Bass, 1985 cit. in Bass & Avolio 1993). Na mesma publicação os autores verificam que os líderes transformacionais integram a criatividade, persistência e energia, intuição e sensibilidade às necessidades dos outros para "reforçar a estratégia cultural" para suas organizações. Em contraste, os líderes transacionais são caracterizados por recompensa e gestão contingentes. Essencialmente, os líderes transacionais desenvolvem trocas ou acordos com os seus colaboradores, referindo qual a recompensa a obter se fizerem algo de positivo ou negativo. Trabalham dentro da cultura existente, enquadrando as suas decisões e ações com base nas normas e procedimentos operacionais que caracterizam as suas organizações (Bass & Avolio 1993).

O estilo de Liderança Transformacional é considerado o estilo mais eficaz (Bass & Avolio, 1994; Covey, 1990; House, 1995, cit in Megerian & Sosik, 1996), donde uma Liderança Transformacional resulta em: Níveis elevados de desempenho, incluindo a inovação tecnológica (Howell & Higgins, 1990, cit in Megerian & Sosik, 1996); Resultados na gestão de qualidade (Sosik & Dionne, in press, cit in Megerian & Sosik, 1996); Performance em unidades militares (Yammarino & Bass, 1990, cit in Megerian & Sosik, 1996); Eficácia organizacional (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993, cit in Megerian & Sosik, 1996) e Performance de equipa (Avolio et al., 1988, cit in Megerian & Sosik, 1996).

Também na área dos recursos humanos, mais especificamente no processo de recrutamento e seleção, surgem evidências de que o estilo Transformacional é o de maior sucesso, pois dentro da organização, pode ajudar neste, onde os candidatos estão suscetíveis de ser atraídos para uma organização cujo CEO é carismático e goza de uma imagem pública de líder confiante, otimista e bem-sucedido. Além disso, os candidatos são suscetíveis de ser atraídos pela

experiência de entrevistas com outros membros da gestão, que apresentam a característica “consideração individualizada”. Candidatos mais inteligentes ficarão particularmente impressionados com o “estímulo intelectual”, proveniente do contacto do processo de recrutamento e seleção (Bass, 1990).

Muitas são as evidências do sucesso do Líder Transformacional em relação a outros tipos de liderança. Importa agora analisar, teórica e empiricamente, a sua relação com a Inteligência Emocional, assim como a influência que esta exerce no tipo de líder.

2.2. Relação entre a Inteligência Emocional e Liderança Transformacional.

2.2.1. Principais Contributos Teóricos e Empíricos.

Com o crescente aumento da competitividade em todos os mercados, o sucesso das empresas cada vez mais passa pelos seus recursos humanos, logo as Ciências Sociais na vertente empresarial começam a ganhar um relevo que até então não era considerado. A ideia que um líder precisa de competências sociais não é nova. Em 1920, o psicólogo Edward Thorndike, da Universidade de Columbia, salientou que o “melhor operário de uma fábrica pode não ser um bom capataz, por lhe faltar Inteligência social” (Goleman & Boyatzis, 2008).

Com o decorrer dos anos, esta ideia foi-se tornando cada vez mais sustentada, reforçando a importância destas competências no líder, e não tanto as competências técnicas. Algumas investigações sugerem que quase noventa por cento das competências necessárias para o sucesso da Liderança são de natureza emocional e social, tal como concluído por Goleman, Boyatzis e McKee, (2002), com base na investigação de anos, a cerca de 500 modelos de competências de empresas globais (tais como IBM, Lucent, Pepsi Co, British Airways e Credit Suisse First Boston), assim como a organizações de saúde, universidades e departamentos do estado.

Depois de uma análise exaustiva, entrevistas e testes, no sentido de comparar metodicamente as competências e identificar as que caracterizavam os melhores, os resultados revelaram que as competências baseadas na Inteligência Emocional tinham um papel tanto mais importante quanto mais elevado era o nível hierárquico, enquanto as diferenças nas aptidões técnicas eram negligenciáveis. Comparando os melhores líderes de topo com os de desempenho médio, do mesmo nível hierárquico, verificou-se que cerca de 85% da diferença nos perfis era atribuível a fatores de Inteligência Emocional e não a competências cognitivas, como os conhecimentos técnicos.

Num estudo realizado em 1996 numa empresa multinacional de alimentação e bebidas, McClelland conclui que, quando os gestores de topo tinham uma massa crítica de aptidões de Inteligência Emocional, os seus setores ultrapassavam anualmente os objetivos na ordem dos 20 por cento. As conclusões de McClelland revelaram-se tão verdadeiras nos vários setores da empresa nos EUA, como nos das filiais da Ásia e da Europa (Goleman, 1998).

Esta ideia é também partilhada por investigadores/autores na área da Liderança como, Bass e Avolio (1994) (cit. in Megerian & Sosik, 1996), que referem que líderes que exibem níveis elevados de IE estão mais predispostos a apresentar comportamentos de Liderança Transformacional (consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e influência idealizada) que líderes com níveis de IE baixos. Gates (1995) (cit. in Megerian & Sosik, 1996, p.33) refere que “As emoções oferecem uma área produtiva de investigação que aumenta a nossa capacidade de descrever, explicar e prever a interação social... e fornece informações valiosas sobre Liderança”. Outra implicação importante é que a IE pode fornecer a base para líderes transformacionais/carismáticos para enquadrar uma mensagem motivacional apropriada que fornece significado para os colaboradores (Franki, 1992, cit. in Megerian & Sosik, 1996).

A importância dada às competências sociais nos líderes de hoje tem tido um crescente exponencial, tornando-se vital para o líder do futuro, como reconhecem Bass e Avolio (1993). Teorias sobre uma Liderança Carismática e Transformacional sugerem que, nos dias de amanhã, os líderes devem-se envolver emocionalmente com os liderados, no sentido de potenciar e superar as expectativas de performance das organizações (Bass & Avolio, 1994, cit. in Megerian & Sosik, 1996).

O Quadro 6 mostra a forte relação entre a Liderança Transformacional e a Inteligência Emocional, independentemente do modelo utilizado (Mills 2009).

Quadro 6

Comparação das componentes da Liderança Transformacional com os modelos de Inteligência Emocional

Componentes da Liderança Transformacional	Elementos Essenciais dos modelos de Inteligência Emocional		
	Bar-On (2006)	Mayer e Salovey (1997)	Goleman et al. (2002)
Influência idealizada	Intra pessoal		AutoGestão
Motivação inspiradora		Gestão de emoções	Gerir relacionamentos
Estimulação intelectual	Adaptabilidade	Facilidade de pensamento	Empatia
Consideração individualizada	Interpessoal	Percepção de emoções	Auto Motivação
	Gestão stress	Conhecimento das emoções	

Fonte: Adaptado de Mills (2009)

Podemos então concluir que a Inteligência Emocional é uma condição *sine qua non* da Liderança. Sem ela a pessoa pode receber a melhor formação, ter um raciocínio incisivo e analítico e uma infinidade de excelentes ideias, mas nunca será um grande líder (Goleman 1998). Goleman sugere, ainda, que a IE contribui em 80 a 90% para as competências que distinguem os líderes destacados dos líderes médios (Goleman et al., 2002).

2.2.2. Estudos da Relação entre a Inteligência Emocional e Liderança.

Apesar de a nível académico esta área ser muito recente, desde a popularização da temática, em 1995, que vários autores pretendem investigar a importância da Inteligência Emocional no sucesso organizacional, mais concretamente na Liderança. Com o objetivo de reforçar a importância desta investigação, e comparar os resultados que iremos encontrar, foram analisados vários estudos.

À semelhança de tudo o que está relacionado com este tema, também os resultados obtidos nos diferentes estudos nem sempre são conclusivos, reforçando muitas vezes a necessidade de maiores e melhores investigações, como se verificou da análise do trabalho de Hunt e Fitzgerald, (2013), onde foi feita uma análise a 22 artigos científicos com a temática Liderança Transformacional e Inteligência Emocional. Dessa análise resultaram dois tipos de grupos: no primeiro encontrou-se relações positivas entre a Inteligência Emocional e Liderança Transformacional; no segundo grupo verificou-se que não existia relação positiva entre as variáveis.

Para além da existência ou não de relação positiva entre as variáveis, outros resultados interessantes foram encontrados. Dos estudos referentes ao primeiro grupo, verificaram-se os seguintes resultados: (1) Existe relação positiva entre Inteligência Emocional e 3 características da Liderança Transformacional “consideração individualizada”, “motivação inspiradora” e “influência idealizada”; (2) Existe correlação significativa entre algumas características da Liderança Transformacional “consideração individualizada”, “motivação inspiradora” e “influência idealizada” e as subescalas da Inteligência Emocional; (3) A Inteligência Emocional tem elevada correlação com todas as características da Liderança Transformacional “consideração individualizada”, “estimulação intelectual”, “motivação inspiradora” e “influência idealizada” e (4) Líderes que apresentam níveis elevados de Inteligência Emocional foram avaliados com níveis elevados de Liderança Transformacional. No segundo grupo observaram-se os seguintes resultados: (1) O resumo das evidências empíricas para a relação entre Inteligência Emocional e Liderança permanece fraca depois de 15 anos de estudo; (2) A Liderança Transformacional abrange algumas emoções, mas está longe dos fundamentos teóricos apresentados pelos vários autores; (3) Emoções específicas, relacionadas com a característica “consideração individualizada” está explicitamente ausente na MLQ; (4) Os indivíduos que se autoavaliaram com níveis elevados de inteligência emocional não eram mais propensos a demonstrar Liderança Transformacional e (5) Até o momento não existe nenhum estudo bem realizado que valide a relação Inteligência Emocional- Liderança proposta.

Estes resultados vêm confirmar toda a problemática e conflito que rodeia o tema da Inteligência Emocional, seja por indefinição de um conceito base, seja por falta de resultados empíricos óbvios que sustentem a importância da temática.

No sentido de apresentar mais e melhores evidências sobre a questão aqui levantada, iremos de seguida resumir no Quadro 7 um conjunto de estudos que confirmam a necessidade de mais e melhores estudos nesta área.

Quadro 7

Resumo da análise a estudos efetuados entre as variáveis Inteligência Emocional e Liderança Transformacional

Autor	Metodologia	Resultados	Conclusões
Mills, (2009)	Meta análise a 48 estudos	Resultado combinado de $r=.380$, que pode ser interpretado como uma relação moderada-forte entre a IE e os efeitos na Liderança.	
Barling, Slater & Kelloway, (2000)	49 gestores e 187 subordinados. Os gestores preencheram o questionário de IE (Bar-On) e os seus subordinados avaliaram a sua LT (MLQ).	Os resultados do estudo mostram que a IE está associada a 3 aspetos da LT, são elas consideração individualizada, motivação inspiradora e influência idealizada.	Apesar dos resultados é necessário continuar a estudar a temática.
Clarke, (2010)	67 Gestores de projeto participaram no estudo. A IE foi medida através do MSCEIT V2.0 e a LT através do MLQ.	Foram encontradas significativas correlações entre a componente “using Emotion” da IE e 2 dimensões da LT (influência e Consideração).	
Mathew & Gupta, (2015)	Amostra (n=300) incluiu indivíduos de sete indústrias diferentes.	A correlação entre as dimensões totais e individuais de LT e EI indicou uma relação entre as duas variáveis. Com um valor de “r” de acordo com as orientações teóricas não é muito alto (entre 0,3 e 0,4).	Os resultados do estudo mostram que a Liderança Transformacional e Inteligência Emocional estão relacionadas.
Bastos & Gomes, (2008)	Este estudo foi efetuado no departamento de higiene urbana e resíduos sólidos da CML, a uma amostra total de 113 participantes, concretamente: 90 colaboradores e 23 chefias. IE (EIE - Rego & Fernandes) e para a Liderança - MLQ	Verificou-se correlação positiva entre as variáveis Inteligência Emocional e Liderança Transformacional (autopercecionada);	
Dabke, 2016	Estudo realizado a 200 middle and senior level managers que possuíam no mínimo 3 reports diretos. Foram aplicados os testes MLQ e MSCEIT	Foram encontradas significativas correlações entre a IE e a Liderança no seu todo no caso da Liderança percecionada. Em relação às dimensões da LT, a IE apresenta correlações positivas com as dimensões de Liderança percecionada pelos reports e pelos managers	

Fonte: Elaboração pelo próprio

Podemos então concluir que apesar de na maioria dos estudos analisados, se verificar relação positiva entre a Inteligência Emocional e Liderança Transformacional, esta é fraca e os autores sugerem a continuidade dos estudos entre as variáveis, no sentido de obter resultados mais concretos e esclarecedores.

III. Metodologia.

1. Opções Metodológicas.

Para o desenvolvimento do estudo em causa, e tendo em consideração as suas características, pode-se enquadrar o mesmo na técnica de estudo de caso, na situação em apreço, que se traduz na aplicação de um questionário empírico que, investiga um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas evidências de investigação são usadas (Bruns 1989). De qualquer forma, realizar uma pesquisa de estudo de caso não será muito diferente de usar outro método. Todas as pesquisas exigem uma revisão da literatura, definindo questões de pesquisa e estratégias analíticas, usando protocolos de recolha formal de dados ou instrumentos, e escrever bons relatórios de pesquisa (Yazan, 2015; Yin, 2004).

Todas as fases anteriormente referidas estão consideradas no presente estudo.

Para a recolha de informação será utilizado o método quantitativo, mais especificamente o questionário.

Na presente investigação, tendo em consideração a temática em análise e os objetivos propostos, iremos utilizar a investigação quantitativa.

2. Modelo de Investigação e Hipóteses.

O principal objetivo desta investigação é analisar a influência da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional percebida pelos colaboradores em relação aos seus líderes e auto percebida pelos mesmos, a partir da realização de um estudo de caso.

Não obstante outras questões de investigação que poderiam emergir, constitui-se como questão principal de investigação: **“A Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional dos líderes?”**.

O presente estudo é um estudo correlacional, pois pretende-se, como referido anteriormente, avaliar se a Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional percebida pelos colaboradores e auto percebida pelos líderes.

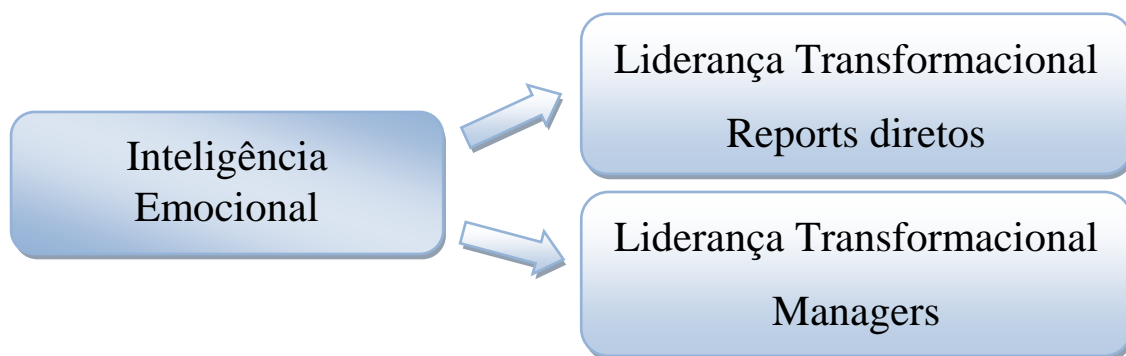


Figura 1 – *Modelo de Investigação*

Relativamente à definição das hipóteses de investigação, prende-se, previamente, ao enquadramento concetual que está na base da sua formulação.

Muitos são os autores e estudos que concluem sobre o impacto do estilo de Liderança Transformacional no sucesso na vida, no trabalho e no relacionamento com os outros. Verificando-se que os autores Bass e Avolio nunca desassociam o sucesso do líder à emoção, dando mesmo uma importância fulcral para este estilo de liderança, como conclui Gates (1995, cit. in Megerian & Sosik, 1996), líderes que exibem níveis elevados de Inteligência Emocional estão mais predispostos a apresentar comportamentos de Liderança Transformacional (consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e influência idealizada) que líderes com níveis de Inteligência Emocional baixos. Coloca-se, então, como hipóteses centrais para este estudo:

H1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional percebida pelos colaboradores;

H2: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional auto-percebida pelos líderes;

Depois da análise feita a vários estudos em diversos países e contextos, conclui-se que em muito casos se verifica a associação da Inteligência Emocional com apenas algumas das componentes da Liderança Transformacional, como se verificou no estudo realizado por Barling, Slater e Kelloway (2000), onde se obtiveram os resultados em que a Inteligência Emocional está associada a 3 aspetos da Liderança Transformacional, mais concretamente as

características “consideração individualizada”, “motivação inspiradora” e “influência idealizada”.

Nesse sentido, e com base na frequência que estes resultados têm lugar, importa colocar as seguintes hipóteses:

H1.1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Consideração individualizada percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

H2.1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Consideração individualizada auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

H1.2: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Estimulação intelectual percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

H2.2: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Estimulação intelectual auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

H1.3.: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Motivação inspiradora percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

H2.3: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Motivação inspiradora auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

H1.4: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Influência idealizada percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

H2.4: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Influência idealizada auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

3. Método.

3.1 Caracterização da organização.

A PepsiCo instalou-se em Portugal em 1987, adquirindo a empresa local Laprovar que detinha a marca de batatas Pála-Pála. Nos primeiros anos, a PepsiCo consolidou a sua posição, criando uma rede de distribuição direta, disponibilizando os seus produtos a praticamente todo o universo de retalho. Simultaneamente, foram lançadas as principais marcas que se transformaram rapidamente em marcas de grande êxito e que, ainda hoje, são as principais opções de compra

Em Portugal, a PepsiCo está sediada no Lagoas Park, em Oeiras e tem um centro de produção no Carregado. Ao nível nacional, a PepsiCo conta com as marcas globais Lay's, Ruffles, Doritos, Cheetos e Tropicana, bem como marcas locais como Chipicao e Pála-Pála.

A PepsiCo Ibéria opera em Portugal e Espanha, produzindo e comercializando uma vasta gama de produtos alimentares e bebidas.

O estudo será focado nos recursos humanos, que operam na sede, excluindo o centro de produção. Após consulta da diretora de recursos humanos, ficou definido que a amostra será o seguinte: 12 Managers e 41 reports diretos.

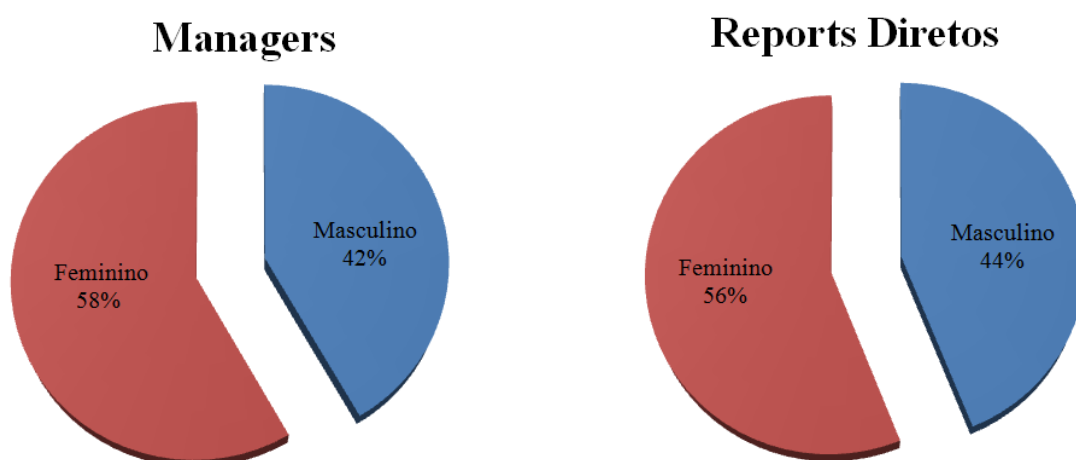
3.2. Participantes/Amostra.

Os 53 participantes do estudo, encontram-se organizados e afetos a 10 departamentos, mais especificamente: Finance Control & Reporting, Finance Customer Service, Finance Planning, Supply Chain, Marketing Foods, Marketing Beverages, Trade Marketing, Organized Trade HQ, Organized Trade Field e Human Resources.

Como referido, o estudo é composto por 12 Managers e 41 Reportes Diretos, os quais serão caracterizados segundo os seguintes dados demográficos: Género, Grupo Etário e Habilitações Literárias (anexo E).

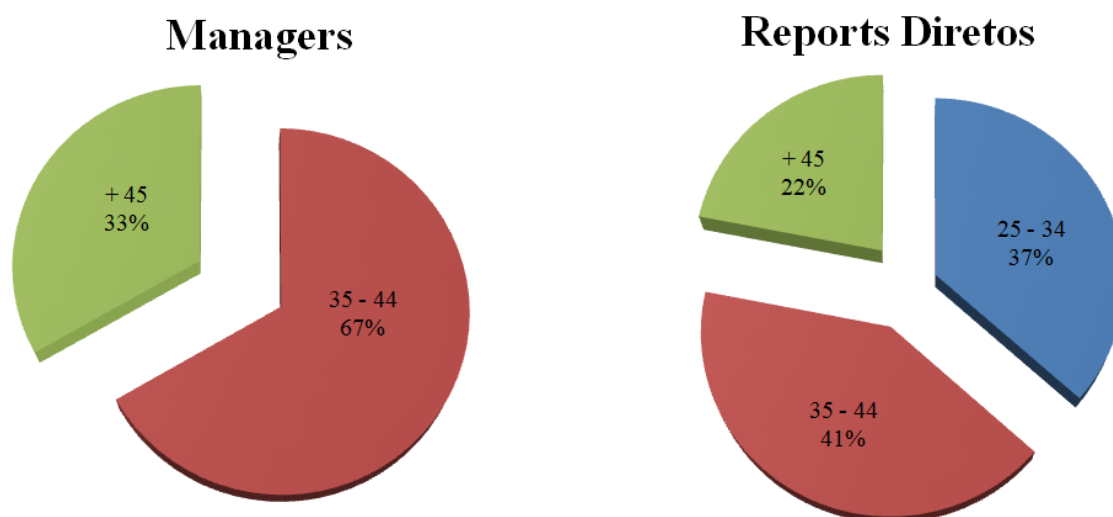
No que concerne ao género dos Managers temos 7 Mulheres e 5 Homens, os Reports diretos, 18 são do género masculino e 23 do género feminino. Em termos percentuais temos a seguinte relação.

Figura 2 - *Distribuição dos Managers e Reports Diretos com base no Género*



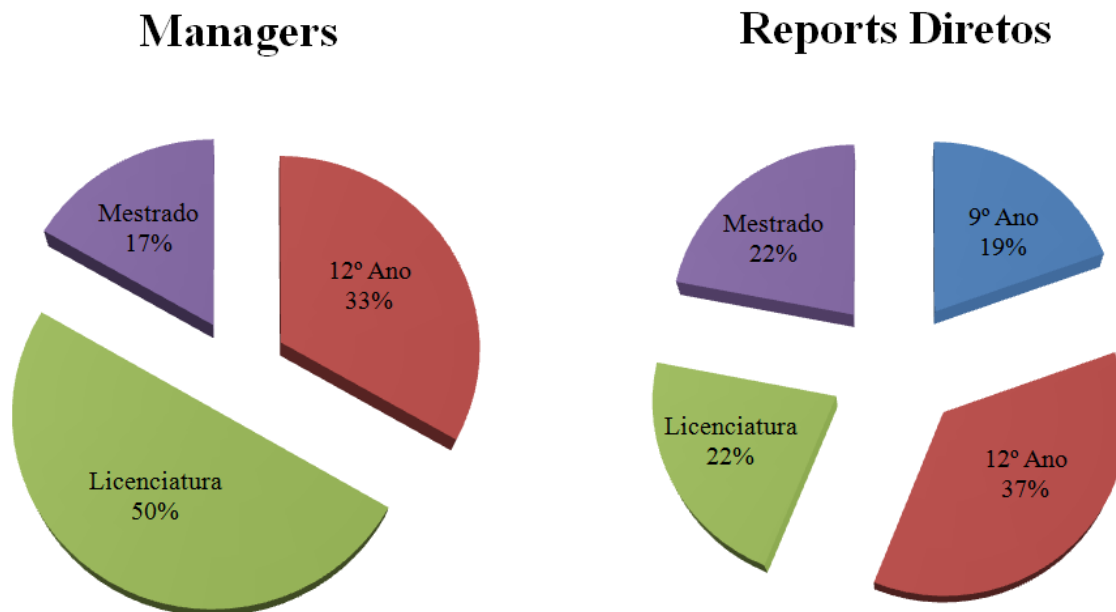
Relativamente à idade, o questionário foi organizado em 3 grupos etários, entre os 25 e os 34 anos, o 2º grupo entre os 35 e os 44 anos e último grupo organizado para pessoas com mais de 45 anos. Com base nas respostas foram obtidos os seguintes resultados, no grupo dos Managers temos 8 pessoas entre os 35 e os 44 e 4 pessoas com mais de 44 anos. No grupo dos Reports diretos obteve-se os seguintes resultados, 15 reports com idade entre os 25 e os 34 anos, 17 pessoas entre os 35 e 44 anos e 9 reports com mais de 45 anos. Em termos percentuais temos a seguinte relação.

Figura 3 - *Distribuição dos Managers e Reports Diretos com base no Grupo Etário*



Comparativamente às habilitações literárias, os dois grupos responderam da seguinte forma, Managers 4 pessoas possuem o 12º ano, 6 com Licenciatura e apenas 2 com Mestrado. No grupo dos reports, 8 pessoas com o 9º ano, 15 concluíram o 12º ano, 9 com o grau de Licenciado e outros 9 com o grau de Mestre. Em termos percentuais temos a seguinte relação.

Figura 4 - *Distribuição dos Managers e Reports Diretos com base nas Habilitações Literárias*



3.3. Instrumentos.

Relativamente ao instrumento de recolha de dados, optamos por utilizar, no caso da variável Inteligência Emocional, o questionário adaptado por Rego & Fernandes, denominado Escala de Inteligência Emocional (EIE), que segue em anexo (anexo D). Este é composto por um conjunto de 41 itens, com resposta numa escala tipo likert de sete pontos, onde as hipóteses de resposta variavam entre 1 (A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim) e 7 (A afirmação aplica-se completamente a mim). Em relação à variável Liderança, a informação será recolhida através do questionário MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), dos autores Bass & Avolio, que por questões de confidencialidade, impostas pela mindgarden (empresa responsável pela sua comercialização), não pode ser apresentado, como se pode verificar em anexo (anexo B). O MLQ é constituído por quarenta e cinco afirmações, com resposta numa escala tipo likert de quatro pontos: 0 = Nunca; 1 = Raramente; 2 = Algumas Vezes; 3 = Muitas vezes; e 4 = Frequentemente.

O MLQ está organizado e dividido em 3 tipos de Liderança e 8 fatores, inseridos na respetiva Liderança.

Quadro 8

Dimensões do Instrumento de Medida Liderança - MLQ

Tipo de Liderança	Fatores	Afirmações
Liderança Transformacional	Influência Idealizada	6;10;14;18;21;23;25;34
	Estimulação Intelectual	2;8;30;32
	Motivação inspiradora	9;13;26;36
	Consideração Individualizada	15;19;29;31
Liderança Transacional	Gestão por exceção - Passiva	3;12;17;20
	Gestão por exceção - Ativa	4;22;24;27
	Recompensa Contingente	1;11;16;35
Laissez – faire	Laissez - faire	5;7;28;33

Fonte: Elaboração pelo próprio

3.4. Procedimentos.

Este trabalho empírico passará pela aplicação de um inquérito por questionário aos reports diretos, respondendo desta forma sobre a sua percepção de Liderança dos managers, e o questionário de Inteligência Emocional será aplicado aos managers, com o intuito de aferir a sua auto-percepção relativamente ao seu nível de Inteligência Emocional. O mesmo questionário de Liderança foi também aplicado aos managers, no sentido de estes avaliarem a sua liderança.

Por sugestão e recomendação da empresa, os questionários serão entregues em papel, conseguindo, dessa forma, potenciar o preenchimento dos questionários por 100% da população.

Para tratamento dos dados, iremos utilizar o software SPSS versão 23, disponibilizados pela Universidade Europeia, e todos os métodos estatísticos adequados para a análise e tratamento dos dados.

IV. Resultados e Discussão.

Concluída a revisão bibliográfica, definição da amostra e apresentada a metodologia do estudo, este capítulo irá consistir na apresentação dos resultados. Estruturado nos seguintes pontos, Estatística por departamento, Análise Fatorial, estudo das hipóteses de investigação e discussão dos resultados.

1. Estatística.

Com o decorrer do estudo, percebeu-se a importância que seria analisar individualmente cada departamento, pois só desta forma conseguimos relacionar a IE do líder e a sua Liderança, mas devido ao número reduzido da amostra por departamento o estudo não avançou com esse tipo de correlação e análise.

Apesar das limitações referidas, apresenta-se de seguida as médias por departamento (anexo F), no que concerne à IE, Liderança do líder segundo o próprio e os seus reports diretos.

Quadro 9

Médias por departamento da variáveis IE e Liderança

Dep. Líder	IE	Liderança Managers				Liderança Reports			
		Liderança	L Transf.	L Transac	Laissez Fairre	Liderança	L Transf.	L Transac.	Laissez Fairre
1	4,72	2,33	2,78	2,21	,88	1,92	2,69	2,08	1,00
2	4,33	2,23	2,68	2,17	,67	1,91	2,70	2,42	,63
3	4,88	2,29	2,87	2,11	,54	1,83	2,76	2,19	,54
4	5,03	2,61	3,27	2,28	,95	2,16	3,20	2,35	,94
5	4,53	2,54	3,46	2,00	,44	1,96	3,44	1,94	,50
6	4,08	2,22	2,63	2,15	,78	1,85	2,59	2,09	,88
7	4,69	2,69	3,40	2,19	1,38	2,39	3,36	2,22	1,58
8	4,64	2,33	3,03	1,96	,63	1,58	3,25	1,50	0,00
9	4,40	2,30	2,69	2,14	1,25	2,03	2,56	2,17	1,38
10	4,93	2,62	3,39	2,39	,25	1,98	3,31	2,38	,25
11	4,70	2,33	2,71	2,29	,92	1,97	2,74	2,32	,85
12	4,65	2,35	3,02	1,93	,95	1,94	2,88	1,88	1,06

Fonte: Elaboração pelo próprio

Com base nos valores obtidos podemos observar que os resultados entre a percepção do Líder não difere da opinião dos seus reports diretos, o que se conclui ser um fator positivo, pois questionários de auto-avaliação apresentam este fator como uma limitação ao estudo.

Mais concretamente em relação às variações entre a inteligência Emocional e Liderança Transformacional, podemos observar que 3 dos líderes com melhores resultados de Liderança (Departamento 4, 7 e 10) têm consequentemente os níveis mais elevados de IE, acontecendo o inverso, ou seja, os 3 líderes com piores valores de liderança (Departamento 2, 6 e 9), seja ela percebida pelos próprios ou pelos seus reports, apresentam os valores mais baixos de IE.

Apesar de não fazer sentido dar continuidade ao estudo por departamento, fica a nota de possíveis evidências de relação entre a IE e Liderança Transformacional.

Por razões de confidencialidade acordada com a empresa em estudo, os departamentos em questão nunca serão mencionados.

2. Análise Fatorial.

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução num número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2014).

Como técnicas estatísticas irá proceder-se aos testes de fiabilidade com o teste de Alpha de Cronbach, testes de validade através dos testes de KMO e de Bartlett e, por fim, no sentido de avaliarmos a Normalidade das variáveis, iremos proceder aos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk.

2.1. Fiabilidade.

Antes de estudar as diferentes hipóteses, importante analisar se podemos confiar nos resultados obtidos, nesse sentido, recorreu-se à utilização do Alfa de Cronbach, que é uma das medidas mais utilizadas para verificar a consistência interna (Pestana & Gageiro, 2014). Esta propriedade é conhecida por consistência interna da escala, e assim, o α pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas. (Bryman, 2004, p.72; Cronbach, 1951 cit in Garcia-Marques & Maroco, 2006).

Segundo Nunnally, 1978 (cit in Garcia-Marques & Maroco, 2006), de um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70, sendo que existem alguns autores referindo alguma flexibilidade à escala,

Quadro 10

Crêterios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach

Autor	Condição	Considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p.106	Investigação fundamental	0.7 – 0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p.89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade Baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p.245-246	Investigação Preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fonte: adaptado de Peterson, 1994 (cit. in Garcia-Marques & Maroco, 2006)

2.1.1 Fiabilidade - Inteligência Emocional.

Através da aplicação ao Alfa de Cronbach obteve-se o valor de $\alpha = 0.634$ (Quadro 11 e anexo G); segundo os valores de referência podemos concluir que temos uma fiabilidade moderadamente baixa. Nesse sentido optou-se por excluir o item “O sofrimento alheio não me afeta”, aumentando assim o valor de α para .693 (Quadro 12 e anexo G), próximo dos 0.7.

Após a análise destes novos resultados, verifica-se que ainda poderíamos excluir o  tem “Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida”, aumento o alfa de Cronbach para .749 (anexo G), que segundo os valores de referência são considerados aceitáveis. Pelo número elevado de itens que o questionário possui (41) e o aumento considerável da consistência interna, parece-nos ser a melhor opção.

Quadro 11

Fiabilidade da Escala de Inteligência Emocional

Estatísticas de Fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.634	.679	41

Fonte: Elaboração pelo próprio

Quadro 12

Fiabilidade da Escala de Inteligência Emocional – Itens

Estatísticas de item-total		
	Média de escala se o item for excluído	Alfa de Cronbach se o item for excluído
O sofrimento alheio não me afeta	175,42	,693

Fonte: Elaboração pelo próprio

2.1.2. Fiabilidade – Liderança Percecionada pelos Reports Diretos.

Através da aplicação ao Alfa de Cronbach obteve-se o valor de $\alpha = .903$ (Quadro 13); segundo os valores de referência, podemos concluir que temos uma fiabilidade elevada.

Quadro 13

Fiabilidade da Escala de Liderança Percecionada pelos Reports Diretos

Estatísticas de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,903	45

Fonte: Elaboração pelo próprio

2.1.3. Fiabilidade – Liderança Percecionada pelos Managers.

Para a variável de Liderança percecionada pelos Managers obteve-se o valor de $\alpha = .782$ (Quadro 14); segundo os valores de referência, podemos concluir que temos uma fiabilidade moderada. Analisando a estatística dos itens, não se verifica nenhum aumento considerável que justifique a sua exclusão.

Quadro 14

Fiabilidade da Escala de Liderança Percecionada pelos Managers

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,782	45

Fonte: Elaboração pelo próprio

Da análise da fiabilidade das diferentes escalas às diferentes amostras, obteve-se os seguintes resultados.

Quadro 15

Fiabilidade das Escalas – Resumo

Estatísticas de Fiabilidade	
Variável	Alfa de Cronbach
Inteligência Emocional	Razoável
Liderança – Managers	Razoavelmente boa
Liderança – Reports	Excelente
Liderança - Managers Dimensões	Razoavelmente boa
Liderança - Reports Dimensões	Boa a Excelente

Fonte: Elaboração pelo próprio

Podemos concluir que com o estudo de alpha de Cronbach, obtivemos sempre valores superiores a 0.7, sugerindo que a consistência das escalas utilizadas, varia entre o razoável e o excelente, ou seja, temos uma fiabilidade elevada nos diferentes questionários e dimensões.

2.2. Validade.

Dando continuidade à análise fatorial, e com o objetivo de avaliarmos a validade da qualidade das correlações, foram realizados os Testes KMO e o de Bartlett que são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir qualidade das correlações entre as variáveis, de forma a prosseguir com a análise Fatorial.

O KMO varia entre 0 e 1; quando os valores se aproximam de 0 indicam que a análise fatorial pode não ser uma boa opção, pois existe uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Quadro 16

Crítérios de recomendação de validade estimada pelos testes KMO

KMO	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6-0,7	Razoável
0,5-0,6	Má
<5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)

2.2.1. Validade - Inteligência Emocional.

Pela dimensão reduzida da amostra (N= 12) não foi possível efetuar o teste uma vez que este é sensível à dimensão da amostra.

Conforme apresenta Pestana e Gageiro (2014), o objetivo da análise é encontrar fatores subjacentes num grupo de variáveis, é então fundamental que a amostra seja suficientemente grande. O mínimo de respostas válidas (N) por variável (K) é (Hill, 2000, cit in Pestana e Gageiro 2014):

$N = 50$ se $K \leq 5$;

$N = 10 \times K$ se $5 < K \leq 15$

$N = 5 \times K$ se $K > 15$.

2.2.2. Validade – Liderança.

Da aplicação dos testes KMO obteve-se o resultado de 0.491 (anexo e do teste de Esfericidade de Barlett, no qual se obteve valores de p-value <0.001. Em relação à qualidade das correlações das variáveis, o valor de KMO demonstra que não existem condições para prosseguimento com a análise em causa, pois o valor é medíocre, mas a correlação entre as variáveis é boa, pelo resultado do teste de esfericidade.

Quadro 17

Valor de KMO para a variável Liderança

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,491
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2046,826
	gl	990
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração pelo próprio

2.3. Normalidade.

No sentido de avaliar a sensibilidade das Escalas de Inteligência Emocional e Liderança, aplicou-se os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov para quando a amostra é superior a 30 e o teste de Shapiro-Wilk quando a amostra é inferior a 30. Com esta análise pretende-se concluir se a distribuição é normal ou não (anexo I).

Quadro 18

Teste de Normalidade – Inteligência Emocional

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Compreensão das emoções próprias	,132	12	,200*	,979	12	,980
Sensibilidade emocional	,165	12	,200*	,933	12	,417
Auto Encorajamento	,127	12	,200*	,953	12	,687
Auto controlo emocional	,142	12	,200*	,950	12	,642
Empatia	,214	12	,136	,891	12	,121
Compreensão das emoções dos outros	,198	12	,200*	,904	12	,179

Fonte: Elaboração pelo próprio

a. Correlação de Significância de Lilliefors

No caso da amostra em questão ser inferior a 30 (12) deve-se considerar os valores resultados do teste Shapiro-Wilk, aceitando-se a normalidade da distribuição quando o valor de sig é superior a 0.05. Aspeto que se verifica em todas as dimensões.

Quadro 19

Teste de Normalidade – Liderança Percepcionado pelos Managers

Testes de Normalidade						
Função	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Influência idealizada	,172	12	,200*	,948	12	,612
Estimulação intelectual	,230	12	,080	,831	12	,021
Motivação inspiradora	,165	12	,200*	,928	12	,355
Consideração individualizada	,224	12	,099	,916	12	,253
Gestão por Exceção (passiva)	,210	12	,150	,925	12	,334
Gestão por Exceção (Ativo)	,211	12	,144	,918	12	,268
Recompensa Contingente	,125	12	,200*	,951	12	,650
Laissez Faire	,145	12	,200*	,950	12	,641

Fonte: Elaboração pelo próprio

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

À semelhança da variável anterior, sendo a amostra a mesma, devemos considerar os resultados obtidos do teste Shapiro-Wilk. Neste teste verifica-se que a dimensão Estimulação Intelectual tem valores inferiores a 0.05, logo não apresentam distribuição normal.

Quadro 20

Teste de Normalidade – Liderança Percepcionado pelos Reports Diretos

Testes de Normalidade						
Função	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Influência idealizada	,103	41	,200*	,965	41	,234
Estimulação intelectual	,154	41	,015	,906	41	,003
Motivação inspiradora	,147	41	,026	,934	41	,019
Consideração individualizada	,133	41	,065	,959	41	,149
Gestão por Exceção (passiva)	,128	41	,091	,945	41	,048
Gestão por Exceção (Ativo)	,114	41	,200	,972	41	,409
Recompensa Contingente	,139	41	,045	,933	41	,019
Laissez Faire	,201	41	,000	,810	41	,000

Fonte: Elaboração pelo próprio

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Para este teste de normalidade, visto a amostra ser superior a 30, devemos ter em consideração o teste de Kolmogorov-Smirnov. Neste teste verifica-se que as dimensões

Estimulação Intelectual, Motivação inspiradora, Recompensa Contingente e Laissez Faire, têm valores inferiores a 0.05, logo não apresentam distribuição normal.

3. Estudo das Hipóteses de Investigação.

Para estudar se existe correlação entre as diferentes variáveis e analisar se podemos aceitar as hipóteses formuladas, aplicaram-se os coeficientes de correlação de Pearson e Spearman (anexo J), tendo em consideração se a distribuição é normal ou não, ou seja, para as variáveis com distribuição normal aplicam-se testes paramétricos; neste caso utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Para as variáveis que não apresentam distribuição normal utilizou-se o coeficiente de correlação Ró de Spearman, um teste não paramétrico.

O Ró de Spearman é insensível tanto a assimetrias na distribuição como à presença de outliers, não carecendo que os dados provenham de populações normais, ao contrário do R de Pearson (Pestana & Gageiro, 2014).

Para avaliar os resultados e a intensidade da correlação iremos utilizar os valores sugeridos por Pestana e Gageiro (2014), que são semelhantes entre a maioria dos investigadores.

Quadro 21

Intensidade da Correlação

Correlação	Classificação
$R < 0,2$	Muito fraca
$0,2 \leq R < 0,4$	Fraca
$0,4 \leq R < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq R < 0,9$	Elevada
$0,9 \leq R \leq 1$	Muito elevado

Fonte: Pestana & Gageiro (2014)

Quadro 22

Coeficientes de Correlação das variáveis

Liderança		Ró Pearson	Ró Spearman
		Inteligência Emocional	Inteligência Emocional
Liderança – Managers	Liderança - Managers	0,428	
	L. Transformacional	0,472	
	L. Transacional	-0,214	
	Laissez Faire	0,248	
	Influência idealizada	0,519	
L. Transformacional - Managers	Estimulação intelectual		0,325
	Motivação inspiradora	0,32	
	Consideração individualizada	0,453	
Liderança - Reports	Liderança - Reports	0,128	
	L. Transformacional	0,262	
	L. Transacional		0,202
	Laissez Faire		-0,252
	Influência idealizada	,320*	
L. Transformacional Reports	Estimulação intelectual		0,231
	Motivação inspiradora		0,115
	Consideração individualizada	0,202	

Fonte: Elaboração pelo próprio

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Apresenta-se de seguida o tratamento estatístico para cada hipótese:

H1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional percebida pelos colaboradores;

Para a análise desta hipótese foi utilizado o estudo de correlação de Pearson, face à normalidade da distribuição. Obtendo-se uma correlação entre as variáveis IE e Liderança transformacional percebida pelos reports de $r=0,262$ (Quadro 22), considerada baixa e não significativa $p = 0,098$ (anexo x), logo não se aceita a hipótese.

H2: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional auto percebida pelos líderes;

No caso da liderança transformacional auto percebida, mantivemos o teste correlacional de Pearson e obtivemos uma correlação de $0,472$ (Quadro 22), considerada moderada, mas sem

significância $p=.121$ (anexo x), o que significa que aceitamos a amostra com uma correlação moderada, mas sem significância, aceitando-se a hipótese.

Conforme explicado na definição das hipóteses, em muito casos verifica-se a associação entre a IE com apenas algumas das componentes da Liderança Transformacional, a análise destas hipóteses foi o passo seguinte.

H1.1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Consideração individualizada, percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

Para a análise desta hipótese foi utilizado o estudo de correlação de Pearson, face à normalidade da distribuição. Obtendo-se uma correlação entre as variáveis IE e a dimensão Consideração Individualizada percebida pelos reports de $r=.202$ (Quadro 22), considerada muito baixa e não significativa $p = .206$ (anexo x), logo não se aceita a hipótese.

H2.1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Consideração individualizada, auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

No caso da dimensão Consideração Individualizada auto percebida, mantivemos o teste correlacional de Pearson e obtivemos uma correlação de $.453$ (Quadro 22), considerada moderada, mas sem significância $p=.139$ (anexo x), o que significa que aceitamos a amostra com uma correlação moderada, mas sem significância, aceitando-se a hipótese.

H1.2: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Estimulação intelectual, percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

Para a análise desta hipótese devido à não normalidade da distribuição tivemos de recorrer ao teste de Ró de Spearman, onde se obteve uma correlação de $r= 0.231$ (Quadro 22), considerada baixa e sem significância $p=.145$ (anexo x), logo não se aceita a hipótese.

H2.2: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Estimulação intelectual, auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

Curiosamente na mesma dimensão, mas auto percebida pelos Líderes, também se obteve uma não normalidade da distribuição, onde se verifica uma correlação de $r=.325$ (Quadro 22), considerada baixa e sem significância $p=.303$ (anexo x), com base nestes resultados não se aceita a hipótese.

H1.3: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Motivação inspiradora, percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

Para a análise desta hipótese foi utilizado o estudo de correlação de Spearman, face à não normalidade da distribuição. Obtendo-se uma correlação entre as variáveis IE e dimensão Motivação inspiradora percebida pelos reports de $r=.115$ (Quadro 22), considerada muito baixa e não significativa $p = .475$ (anexo x), com base nestes resultados não se aceita a hipótese.

H2.3: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Motivação inspiradora, auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

No caso da liderança auto percebida, foi realizado um teste de correlação de Pearson, devido à normalidade da distribuição e obteve-se uma correlação de $r=.320$ (Quadro 14), considerada baixa e não significativa $p = .310$ (anexo x), logo não se aceita hipótese.

H1.4: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Influência idealizada, percebida pelos colaboradores na Liderança Transformacional dos líderes;

Como última hipótese do estudo, temos a 4ª dimensão da liderança transformacional, que apresenta uma distribuição normal, logo efetuou-se o teste de Pearson, onde se verificou os seguintes resultados, correlação de $r=.320^*$ (Quadro 22), considerada baixa, mas com uma significância de $p = .041$ (anexo x), neste caso aceitamos a hipótese, pois a mesma tem significância para a população em geral, mas com um valor de correlação baixo.

H2.4: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Influência idealizada, auto percebida pelos líderes na Liderança Transformacional dos mesmos;

No que concerne à Influência idealizada auto percebida, foi também aplicado o teste de Pearson, obtendo-se os seguintes resultados correlação de $r=.519$ (Quadro 22), considerada moderada, mas sem significância de $p = .083$ (anexo x), o que significa que aceitamos a amostra com uma correlação moderada, mas sem significância, aceitando-se a hipótese.

Outras possíveis relações foram analisadas, mais numa perspetiva de confirmar o que a literatura defende, mais especificamente se existe algum tipo de correlação entre os outros tipos de liderança, Laissez Faire e Liderança transacional, seja ela percebida pelos reports diretos ou pelos líderes, pode-se verificar na Quadro 22 (anexo J), que não existe qualquer

tipo de correlação, onde r assume sempre valores muito baixos ou até mesmo negativos. Pela ausência de investigação que suporte estas possíveis hipóteses, decidiu-se também não as colocar.

4. Discussão dos Resultados.

Pretende-se neste ponto, analisar e refletir sobre os resultados apresentados anteriormente, comparando-os com as teorias e estudos existentes, tendo em consideração os objetivos desta investigação

O Objetivo deste estudo centrou-se na avaliação da relação entre a Inteligência Emocional dos líderes (Managers) e a sua Liderança, mais especificamente Liderança Transformacional, seja ela percebida pelos seus colaboradores (reports diretos) ou pelos próprios.

Tendo por base as investigações sobre esta temática, estudou-se também a relação entre a IE e as 4 dimensões da Liderança Transformacional, Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual, Motivação Inspiradora e Influência Idealizada.

No que concerne aos resultados obtidos em comparação com os esperados, não podemos dizer que não corresponderam às expectativas, pois várias hipóteses são aceites, apesar de se verificar poucas correlações significativas, demonstra a correlação entre as duas variáveis em estudo.

De seguida irá ser apresentada fundamentação teórica para as hipóteses que foram aceites e consequentemente se verifica uma correlação positiva entre as variáveis em estudo. O fato desta relação ser sensível, existem também vários estudos onde não se encontram correlações entre a Inteligência Emocional e a Liderança transformacional e/ou qualquer uma das suas dimensões. Algo que podemos verificar e analisar da investigação de Hunt e Fitzgerald (2013), onde os autores apresentam um resumo de 15 anos de investigação através do estudo a 22 publicações.

Relativamente à questão central da investigação, a relação entre a IE e a Liderança Transformacional, apenas se verificou uma correlação moderada quando a liderança é auto percebida pelos líderes (Hipótese H2). Estes resultados foram também encontrados no trabalho de Mathew e Gupta (2015) e Bastos e Gomes (2008), ou seja a correlação entre as dimensões LT e EI indicou uma relação positiva entre as duas variáveis.

Sobre a relação entre a IE e as dimensões da Liderança Transformacional, verificou-se uma relação positiva para as dimensões Influência Idealizada (Hipótese 2.4) e Consideração Individualizada (Hipótese 2.1), quando auto percebida pelos líderes. Estes resultados vão

de encontro à literatura existente, uma vez que, segundo o estudo realizado por Palmer, Walls, Burgess e Stough (2001), cit in Hunt e Fitzgerald (2013) onde foram aplicados questionários de IE e LT a 43 participantes, existe uma relação positiva entre a IE e 3 dimensões da LT, Influência Idealizada, Motivação Inspiradora e Consideração Individualizada. Também o estudo de Gardner e Stough (2002) cit in Hunt e Fitzgerald (2013), feito a 110 managers, demonstra uma relação positiva entre as variáveis IE e as dimensões Influência Idealizada, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada.

Dos resultados alcançados apenas uma hipótese apresenta significância, mais concretamente a hipótese H1.4, onde também se verifica uma correlação baixa, ou seja existem evidências estatísticas de que a Inteligência Emocional influencia a dimensão Influência Idealizada dos indivíduos. Estes resultados vão de encontro à literatura existente, uma vez que, segundo o estudo realizado por Barling, Slater e Kelloway (2000) cit in Hunt e Fitzgerald (2013), onde foram aplicados questionários de IE a 49 managers e de Liderança transformacional a 187 subordinados, existe uma relação positiva entre a IE e 3 dimensões da LT, Influência Idealizada, Motivação Inspiradora e Consideração Individualizada.

4.1. Limitações.

Com o desenvolvimento da investigação, rapidamente se perceberam as principais limitações do estudo: (1) O tamanho da amostra, pois apesar de no total termos um N de 53, em relação à inteligência emocional apenas 12 pessoas responderam ao questionário, o que representa 12 líderes, logo não foi possível fazer uma relação por departamento, pois em alguns casos o departamento é constituído por 1 líder e 2 subordinados, o que é bastante limitador e impede uma análise mais profunda sobre as relações. Trabalhou-se ao nível das médias, tendo consciência da fragilidade desta variável. O fato de termos uma amostra reduzida sentiu-se também na análise estatística, como referido nos resultados; (2) O fato do questionário de Inteligência Emocional e Liderança Transformacional auto percebida, ser de auto-avaliação está sujeito a possíveis fenómenos de desejabilidade social, ou seja, os participantes podem demonstrar ausência de auto consciência e responder com o que desejam ser.

Apesar desta constatação e dificuldade, acredita-se que este é o caminho para uma maior evidência na relação entre a Inteligência Emocional e Liderança Transformacional, ou seja, estudar a IE do líder e relacioná-la com a percepção de Liderança dos seus subordinados.

4.2. Pistas para Investigações Futuras.

Pelo fato do tema de Inteligência Emocional ser muito recente a nível social e principalmente a nível académico, o principal objetivo deste estudo centrou-se na consolidação das relações entre a IE, Liderança Transformacional e as suas dimensões. Existindo um conjunto de outros estudos que têm todo o interesse em serem desenvolvidos, tais como a relação entre a Inteligência Emocional e a idade, género ou habilitações literárias, oferecendo outro tipo de contributo à base teórica da Inteligência Emocional. Pela ausência de maturidade do tema e da sua relação com a Liderança Transformacional numa perspetiva de investigação, pois teoricamente várias são os autores que apresentam e reforçam esta relação, preferiu-se cingir apenas à relação entre as duas principais variáveis.

Será também interessante estudar as possíveis diferenças entre a Liderança percebida e auto percebida entre subordinados e líderes. Desta forma podemos controlar a limitação da desejabilidade social e verificar a realidade das relações.

V. Conclusões.

Nos últimos anos, muitos são os autores que escreveram sobre Inteligência Emocional, elevando a sua importância, tanto a nível pessoal, com organizacional, mas, infelizmente, apesar da relevância dada ao tema, tarda a assumir-se com um tema de destaque nas empresas e nas universidades, como formação inicial e/ou como competência essencial nos recursos humanos e nos líderes.

A partir do objetivo central de investigação, já anteriormente referido, e que procura analisar a influência da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional, percecionada pelos colaboradores em relação aos seus líderes e auto percecionada pelos mesmos, definiu-se como questão principal de investigação, não obstante outras questões secundárias poderem emergir: **“A Inteligência Emocional influencia positivamente a Liderança Transformacional dos líderes?”**.

Tendo como referência o objetivo principal e a Questão de Investigação podemos concluir que, com base nos resultados obtidos e nas hipóteses aceites e rejeitadas, a Inteligência Emocional pode influenciar positivamente a Liderança Transformacional dos líderes, quando esta é auto percecionada pelos mesmos. Apesar de se verificarem correlações moderadas, a ausência de significância entre as variáveis, leva-nos a deixar em aberto a resposta a esta questão. Em relação à Liderança percecionada pelos colaboradores, podemos concluir que, neste estudo, esta não é influenciada pela Inteligência Emocional, pois apenas se verificou uma relação positiva com significância, mas baixa, com a dimensão de Influência Idealizada.

Com base na literatura analisada, e com a notoriedade dada ao tema nos últimos anos, era expectável encontrar relações com maior correlação e, principalmente, estatisticamente significativas. Os resultados obtidos apesar de não apresentarem uma relação forte entre as variáveis demonstram moderadas correlações entre algumas das competências da Liderança Transformacional, principalmente as percecionadas pelos líderes.

Os resultados observados estão em linha com os estudos realizados, tanto em Portugal, como noutros países, ou seja, nem sempre a relação entre as variáveis de IE e LT foi encontrada ou se verificou resultados estatisticamente significativos, ficando sempre a premissa de dar continuidade aos estudos, como reforçam os autores Barling, Slater e Kelloway, (2000, p. 159) ao referirem que “Apesar dos resultados é necessário continuar a estudar a temática.”

Para além das limitações anteriormente referidas, reforça-se que ao se ultrapassarem as limitações identificadas poder-se-ão potenciar os resultados obtidos, destacando-se o tamanho da amostra dos líderes, pois um N= 12 é consideravelmente reduzido. Este foi um risco a

correr pelo tipo de estudo que se pretendia realizar, ou seja, os subordinados responderem em relação à Liderança dos Managers. Em continuidade com o apresentado no ponto 4.2, em estudos futuros é importante aumentar a amostra, no sentido de estatisticamente se tornar mais credível e passível de se generalizar para a população.

Outra limitação observável, passa pela auto percepção dos líderes, tanto na variável IE como na LT, esta é uma limitação comum para este tipo de preenchimento, sendo que os principais autores de Inteligência Emocional sugerem outros tipos de metodologia para o estudo da variável. Poderá ser interessante aplicar vários tipos de metodologia no sentido anular a limitação da desejabilidade social, e potenciar a credibilidade dos resultados obtidos de Inteligência Emocional.

Com todas as suas limitações, acredita-se que este estudo e investigação veio contribuir para o reforço da relação entre a Inteligência emocional e a Liderança Transformacional, pois obteve-se resultados que estão suportados por outras investigações, não obstante esta relação estatisticamente não ser óbvia e precisar de mais e melhores estudos.

VI. Referências Bibliográficas.

Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1999), 72, 441-462 Printed in Great Britain 441 © 1999 The British Psychological Society.

Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Elsevier Science Publishing Company; Winter 90, Vol. 18 Issue 3, p19.

Bass, M. B., & Avolio. J. A. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture Suny – Binghamton. *Southern Public Administration Education Foundation*.

Bastos, B., & Gomes, J. (2008). *Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho, qual a relação? Um caso na administração pública*. (Tese de Mestrado não publicada), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal, Lisboa.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Consortium for Research on Emotional Intelligence* 18, 13-25.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway E. (2000). Transformational leadership and emotion intelligence: an exploration study. *Leadership & organization development Journal* 21/30 (2000) 157-161.

Bolden (2004). What is Leadership? University of Exeter, *Center for Leadership Studies*, Research Report 1, July 2004.

Bruns, W. (1989). A review of Robert Yin – Case Study Research: Design and Methods *Journal of management Accounting Research, Harvard University*.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods, Second Edition*, Oxord University Press.

Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and its Relationship to Transformational Leadership and key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, Vol.41 No.2, 5-20.

Day, D. & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present and Future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership*. (Second ed., pp. 3-25). California: Sage Publications.

Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Institute of Management Studies and Research*. 4(1) 27–40 SAGE Publication.

Goleman, D. (1995) .*Inteligência Emocional*. Temas e Debates – Circulo de leitores.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.

Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace* – Chapter II - Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building - Jossey-Bass Editor.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*.

Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence?: a study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change, *International Journal of Organisational Behaviour*, 5(6), 195-212.

Hay Group (2005), *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*. McClelland Center for Research and Innovation.

Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between Emotion Intelligence and Transformation Leadership: Investigation and Review of Competing Claims in the Literature – *American International Journal of Social Science*. Vol.2 No. 8; December 2013.

Maranville, S. (1995). Book reviews, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Thousands Oaks, CA: Sage, 1994. *The International Journal of Organizational Analysis* 1995, Vol.3, No. 4 (October), pp. 407-421.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal.

Mathew, M. & Gupta, K. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence, *SCMS Journal of Indian Management*, April - June 2015.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co, Inc.

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence*. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: Basic Books Inc.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Models of emotional intelligence*. In Stenberg, R. (Eds.), *Handbook of human intelligence*. (2^a Ed.). Cambridge University Press, New York.

Mayer, J.D. (2001). *A field guide to emotional intelligence*. In J. Ciarrochi, J.P. Forgas, & J.D. Mayer (Eds.). *Emotional intelligence in everyday life* (pp.3-24). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry* 2004, Vol. 15, No. 3, 197-215;

Megerian, L. & Sosik, J. (1996). An Affair of the Heart: Emotional Intelligence and Transformational Leadership, *The Journal of Leadership Studies*, 1996, Vol.3 3, No.3.

Mills, L. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotion Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction (joCI)*, November 2009, Volume 3, Number 2.

Pestana, M., H. & Gageiro, J., N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais A Complementariedade do SPSS – 6th edição*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rego, A. & Fernandes, C. (2005a). Inteligência Emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Projeto de Investigação POCTI/CED 40265/2001*.

Rego, A. & Fernandes, C. (2005b). Inteligencia Emocional: Desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology* - 2005, Vol. 39, Num. 1 pp. 23-38.

Rocha, C. & Lobo, F. (2011). Implicações da Inteligência Emocional no processo de Liderança, *Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional de Braga – Faculdade de Filosofia*.

Yin, R. (2004). *Case study research - Design and Methods 3th Edition*, International Educational and Professional Publisher, SAGE Publications.

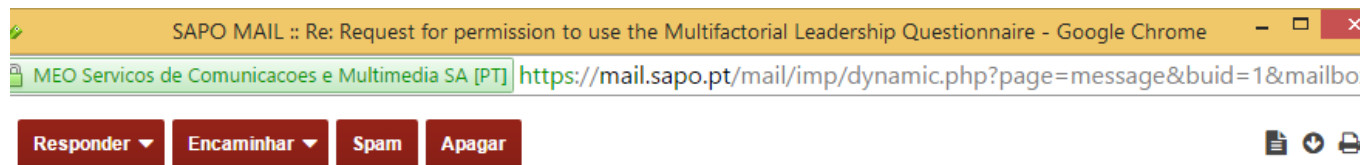
Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake *The Qualitative Report 2015* Volume 20, Number 2, Teaching and Learning Article 1, 134-152. University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

Woyciekoski, C. & Hutz, C. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 22 (1), 1-11.

VII. Anexos.

Anexo A

Autorização para utilização do MLQ



Re: Request for permission to use the Multifactorial Leadership Questionnaire

Data: Dom, 27 Dez 2015 (20:13:05 WEST)

De: Bruce Avolio <bavolio@uw.edu>

Para: pedromdores@sapo.pt

Yes you can use the MLQ thru mindgarden

Thanks

Sent from my iPhone

On Dec 26, 2015, at 7:05 AM, "pedromdores@sapo.pt" <pedromdores@sapo.pt> wrote:

Dear Professor Bruce Avolio,

As a master student in Human Resource Management in the area of Leadership and Emotion Intelligence, European University - Laureate International Universities, Portugal, I am currently preparing my dissertation under the guidance of Professor Ivo Dias. This thesis aims to investigate the perception of workers about the leadership style of the their managers and the relationship with emotion intelligence. Taking into account this objective, the Multifactorial Leadership Questionnaire would be extremely useful to collect data from workers. I suppose I should acquire the questionnaire through the Mind Garden's website (www.mindgarden.com). However, I would like to know before, if you authorize me to use this questionnaire as part of my Master's thesis. I would be very grateful if you could give me your authorization.

I thank you in advance for your attention.

Yours sincerely,

Pedro Dores

Anexo B

Autorização para aplicação do Questionário MLQ

For use by Pedro Does only. Received from Mind Garden, Inc. on February 20, 2016



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

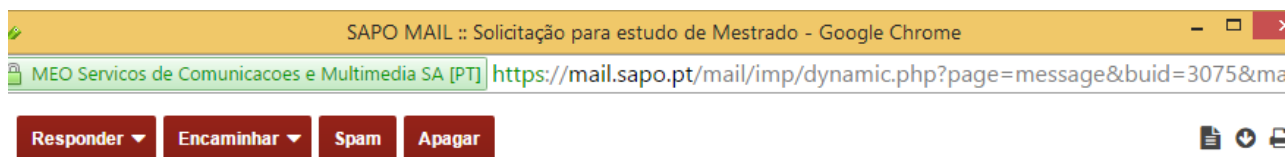
The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Anexo C

Pedido de Autorização para aplicação dos questionários



Solicitação para estudo de Mestrado

Data: Sáb, 27 Feb 2016 (16:49:26 WEST)

De: pedromdores@sapo.pt

Para: claudia.capelinha@pepsico.com

Boa tarde Dra. Cláudia,

O meu nome é Pedro Dorés, frequento o 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Laureate Portugal, ano letivo em que terei que elaborar uma Dissertação, requisito para obtenção do Grau.

Para a consecução do meu estudo de investigação, subordinado ao tema "Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança", em coordenação com o meu Orientador, foi considerado conveniente a realização de um Estudo de Caso.

Nesse sentido, venho solicitar a V. Exªs autorização, e consequente colaboração, para a realização de um Estudo de Caso na vossa Empresa. A escolha da vossa Empresa prende-se, quer pelas excelentes notoriedade e reputação, quer por disporem de uma área RH estruturada e formalizada.

A colaboração de V. Exªs passaria pela viabilização da aplicação de um questionário presencial, aos vossos colaboradores, sobre a perceção de liderança dos seus responsáveis, por parte dos colaboradores, e um questionário de Inteligência Emocional aos managers, bem como a disponibilização de outra informação de ordem geral. O questionário é individual, e toda a sua informação é anónima e confidencial, sendo os seus dados tratados de forma geral e agregada.

Gostaria, ainda, de sublinhar que a informação recolhida e tratada será, naturalmente, disponibilizada à Empresa.

Agradecendo, antecipadamente, a atenção dispensada a esta minha solicitação, endereço a V. Exªs as minhas mais cordiais saudações pessoais,

Pedro Dorés

Anexo D
Escala de Inteligência Emocional

(Rego, A. & Fernandes, C. 2005)

INSTRUÇÕES:

Abaixo encontram-se algumas afirmações que descrevem o modo como as pessoas se sentem perante a vida e se relacionam com os outros. Para cada afirmação recorra por favor à escala situada acima das frases, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta.

Não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas, desde que correspondam ao que pensa e sente.

Não coloque o seu nome em lado algum pois as suas respostas são anónimas e confidenciais.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7

1	Quando as pessoas falam comigo, tenho tendência para pensar noutras coisas	
2	Raramente penso acerca do que estou a sentir	
3	Compreendo os meus sentimentos e emoções	
4	Não lido bem com as críticas que me fazem	
5	Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	
6	Reajo com calma quando estou sob tensão	
7	Posso identificar as emoções dos outros olhando-os “olhos-nos-olhos”	
8	Não reparo nas minhas reações emocionais	
9	Sou indiferente à felicidade dos outros	

10	Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados	
11	Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	
12	Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida	
13	Concluo a maior parte das coisas que começo	
14	Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo	
15	O sofrimento alheio não me afeta	
16	Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	
17	Consigo acalmar-me sempre que estou furioso	
18	Não gosto de festas de aniversário de crianças	
19	Compreendo as causas das minhas emoções	
20	Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas	
21	A maior parte das pessoas sentem-se à vontade para falarem comigo acerca dos seus sentimentos	
22	Quando necessito de me concentrar, afasto as emoções que podem prejudicar-me	
23	Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções	
24	Sou indiferente aos ferimentos num animal	
25	Tenho aprendido muito sobre mim mesmo prestando atenção aos meus sentimentos	
26	Fico alegre quando vejo as pessoas em meu redor felizes	
27	Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham os pontos de vista idênticos aos meus	
28	Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor	
29	Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão	

30	Sou uma pessoa auto-motivada	
31	Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono	
32	Raramente fico furioso	
33	De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos	
34	Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir	
35	Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	
36	Dou o meu melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus	
37	Quando estou triste, sei quais são os motivos	
38	É difícil para mim aceitar uma crítica	
39	Preocupo-me com um amigo que está doente	
40	De uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim próprio	
41	Sei bem o que sinto	

Anexo E

Análise Descritiva da Amostra

Managers		
Género	Masculino	5
	Feminino	7
Grupo Etário	25 – 34	0
	35 – 44	8
	mais 45	4
Habilitações Literárias	9º Ano	0
	12º Ano	4
	Licenciatura	6
	Mestrado	2

Reports		
Género	Masculino	18
	Feminino	23
Grupo Etário	25 - 34	15
	35 - 44	17
	mais 45	9
Habilitações Literárias	9º Ano	8
	12º Ano	15
	Licenciatura	9
	Mestrado	9

Anexo F

Estatística Descritiva das escalas de Inteligência Emocional e Liderança Transformacional

Departamento- Líder	IE	Liderança Managers				Liderança Reports			
		Liderança	LTransformacional	L Transacional	Laissez Fairre	Liderança	LTransformacional	L Transacional	Laissez Fairre
1	4,72	2,33	2,78	2,21	,88	1,92	2,69	2,08	1,00
2	4,33	2,23	2,68	2,17	,67	1,91	2,70	2,42	,63
3	4,88	2,29	2,87	2,11	,54	1,83	2,76	2,19	,54
4	5,03	2,61	3,27	2,28	,95	2,16	3,20	2,35	,94
5	4,53	2,54	3,46	2,00	,44	1,96	3,44	1,94	,50
6	4,08	2,22	2,63	2,15	,78	1,85	2,59	2,09	,88
7	4,69	2,69	3,40	2,19	1,38	2,39	3,36	2,22	1,58
8	4,64	2,33	3,03	1,96	,63	1,58	3,25	1,50	0,00
9	4,40	2,30	2,69	2,14	1,25	2,03	2,56	2,17	1,38
10	4,93	2,62	3,39	2,39	,25	1,98	3,31	2,38	,25
11	4,70	2,33	2,71	2,29	,92	1,97	2,74	2,32	,85
12	4,65	2,35	3,02	1,93	,95	1,94	2,88	1,88	1,06

Anexo G

Fiabilidade

Inteligência Emocional

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,634	,679	41

Inteligência Emocional – Por Afirmação

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Quando as pessoas falam comigo, tenho tendência para pensar noutras coisas	175,17	80,879	,486		,595
Raramente penso acerca do que estou a sentir	175,00	98,000	-,277		,670
Compreendo os meus sentimentos e emoções	172,92	81,538	,537		,594
Não lido bem com as críticas que me fazem	174,83	88,697	,244		,623
Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	172,33	87,152	,500		,613
Reajo com calma quando estou sob tensão	173,50	100,455	-,385		,678
Posso identificar as emoções dos outros olhando-os “olhos-nos-olhos”	173,33	82,788	,436		,603
Não reparo nas minhas reações emocionais	174,83	97,424	-,258		,667
Sou indiferente à felicidade dos outros	176,08	100,629	-,611		,669
Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados	174,00	98,364	-,292		,671
Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	172,58	88,992	,373		,621
Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida	175,42	102,992	-,564		,682
Concluo a maior parte das coisas que começo	172,67	86,424	,392		,613
Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo	176,00	96,909	-,384		,655
O sofrimento alheio não me afeta	175,42	103,902	-,483		,693
Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	173,83	100,152	-,506		,669
Consigo acalmar-me sempre que estou furioso	174,08	96,629	-,319		,655
Não gosto de festas de aniversário de crianças	175,83	93,061	-,052		,642
Compreendo as causas das minhas emoções	173,25	80,023	,666		,585
Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas	172,75	81,295	,590		,592

A maior parte das pessoas sentem-se à vontade para falarem comigo acerca dos seus sentimentos	173,25	78,386	,637	,580
Quando necessito de me concentrar, afasto as emoções que podem prejudicar-me	173,50	87,000	,190	,626
Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções	174,00	88,000	,267	,621
Sou indiferente aos ferimentos num animal	176,25	90,932	,066	,636
Tenho aprendido muito sobre mim mesmo prestando atenção aos meus sentimentos	173,58	91,538	,047	,636
Fico alegre quando vejo as pessoas em meu redor felizes	172,50	78,636	,688	,579
Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham os pontos de vista idênticos aos meus	175,33	94,061	-,116	,647
Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor	172,50	87,909	,299	,620
Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão	174,92	92,992	-,064	,650
Sou uma pessoa auto-motivada	172,67	86,424	,637	,609
Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono	173,25	82,386	,592	,595
Raramente fico furioso	173,67	85,697	,269	,618
De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos	172,92	83,356	,651	,597
Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir	173,08	80,083	,857	,580
Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	173,33	86,242	,459	,611
Dou o meu melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus	172,25	85,295	,475	,608
Quando estou triste, sei quais são os motivos	172,83	85,061	,429	,608
É difícil para mim aceitar uma crítica	175,08	90,992	,063	,636
Preocupo-me com um amigo que está doente	172,58	85,174	,415	,609
De uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim próprio	172,58	90,447	,156	,629
Sei bem o que sinto	172,75	80,750	,699	,586

Inteligência Emocional com exclusão do item “O sofrimento alheio não me afeta”

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,716	40

Liderança percecionada pelos Reports Diretos

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,903	45

Liderança auto percebida pelos Managers

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,782	45

Anexo H

Validade – Liderança

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,491
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2046,826
	Gl	990
	Sig.	,000

Anexo I

Normalidade

Inteligência Emocional

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Compreensão das emoções próprias;	,132	12	,200*	,979	12	,980
Sensibilidade emocional	,165	12	,200*	,933	12	,417
Auto Encorajamento	,127	12	,200*	,953	12	,687
Auto controlo emocional	,142	12	,200*	,950	12	,642
Empatia	,214	12	,136	,891	12	,121
Cmpreensão das emoções dos outros	,198	12	,200*	,904	12	,179

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Liderança percecionada pelos subordinados

Testes de Normalidade						
Função	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Influência idealizada	,103	41	,200*	,965	41	,234
Estimulação intelectual	,154	41	,015	,906	41	,003
Motivação inspiradora	,147	41	,026	,934	41	,019
Consideração individualizada	,133	41	,065	,959	41	,149
Gestão por Exceção (passiva)	,128	41	,091	,945	41	,048
Gestão por Exceção (Ativo)	,114	41	,200	,972	41	,409
Recompensa Contingente	,139	41	,045	,933	41	,019
Laissez Faire	,201	41	,000	,810	41	,000

*, Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Liderança auto percebida pelos Managers

Função	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Influência idealizada	,172	12	,200*	,948	12	,612
Estimulação intelectual	,230	12	,080	,831	12	,021
Motivação inspiradora	,165	12	,200*	,928	12	,355
Consideração individualizada	,224	12	,099	,916	12	,253
Gestão por Exceção (passiva)	,210	12	,150	,925	12	,334
Gestão por Exceção (Ativo)	,211	12	,144	,918	12	,268
Recompensa Contingente	,125	12	,200*	,951	12	,650
Laissez Faire	,145	12	,200*	,950	12	,641

Fonte: Elaboração pelo próprio

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Anexo J
Correlações

Inteligência Emocional e Liderança percebida pelos Subordinados

			IE	II_Sub	EI_Sub	MI_Sub	CI_Sub	LF_Sub	Lid_ Trasformacional_ Sub	Lid_ Transacional _Sub	Liderança_Sub
rô de Spearman	IE	Coeficiente de Correlação	1,000	,253	,231	,115	,159	-,252	,179	,202	,051
		Sig. (bilateral)		,110	,145	,475	,321	,112	,263	,206	,751
		N	41	41	41	41	41	41	41	41	41

		IE	II_Sub	EI_Sub	MI_Sub	CI_Sub	LF_Sub	Lid_ Trasformacional_ _Sub	Lid_ Transacional _Sub	Liderança_Sub
IE	Correlação de Pearson	1	,320*	,258	,159	,202	-,088	,262	,157	,128
	Sig. (bilateral)		,041	,103	,320	,206	,583	,098	,328	,425
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41

Inteligência Emocional e Liderança auto percebida pelos Managers

Correlações

		IE	LF	Liderança	Lid_Transformacional	Lid_Transacional	II	EI	MI	CI
IE	Coeficiente de Correlação	1,000	,193	,392	,288	-,180	,509	,325	,254	,383
	Sig. (bilateral)		,547	,208	,364	,576	,091	,303	,425	,219
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Correlações

		IE	LF	Liderança	Lid_Transformacional	Lid_Transacional	II	EI	MI	CI
IE	Correlação de Pearson	1	,248	,428	,472	-,214	,519	,406	,320	,453
	Sig. (bilateral)		,437	,165	,121	,503	,083	,191	,310	,139
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12